

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení motivace zaměstnanců v konkrétním podniku

Assessment of the Motivation of Employees in a Particular Company

Student: Bc. Lucie Rajnochová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Rajnochová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení motivace zaměstnanců v konkrétním podniku**
Assessment of the Motivation of Employees in a Particular Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení motivace
 3. Analýza úrovně motivace ve vybrané společnosti
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, Jiří; Aleš MATEJCIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

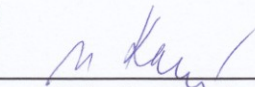
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

Přílohy č. 6, 7, 8 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne: 18.4.2013



Bc. Lucie Rajnochová

1 Úvod.....	3
2 Teoretické vymezení motivace.....	5
2.1 Definice motivace	5
2.1.1 Motiv	5
2.1.2 Stimulace k práci	6
2.1.3 Typy motivace.....	7
2.1.4 Pracovní motivace	7
2.1.5 Motivace zaměstnanců	8
2.1.5.1 Čtyři motivační typy lidí	10
2.1.5.2 Demotivace.....	14
2.1.6 Zdroje motivace.....	15
2.2 Motivační techniky a programy	16
2.2.1 Motivační techniky.....	16
2.2.2 Motivační programy	17
2.3 Proces motivace.....	18
2.4 Motivační teorie	20
2.4.3.1 Teorie instrumentality	21
2.4.3.2 Maslowova teorie potřeb	22
2.4.3.3 Alderferova ERG teorie	24
2.4.3.4 McClellandova motivační teorie úspěchu	24
2.4.3.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	25
2.4.3.6 Expektační teorie.....	27
2.4.3.7 Teorie cíle.....	28
2.4.3.8 Teorie spravedlnosti	28
2.4.4 Motivační strategie.....	29
2.4.5 Moderní motivační strategie.....	31
2.5 Metodologická východiska	32
2.5.1 Metodika výzkumného procesu	32
2.5.2 Dotazníkové šetření.....	33
2.5.3 Pozorování.....	34
2.5.4 Analýza současného stavu lidských zdrojů	35
2.5.5 SWOT analýza	35
2.5.6 PESTLE analýza	37
3 Analýza úrovně motivace ve vybrané společnosti	39
3.1 Představení společnosti	39
3.1.1 Klíčová data podniku	40
3.1.2 Motivační, benefiční a vzdělávací systém společnosti.....	41
3.2 Analytická část	42
3.2.1 Dotazníkové šetření.....	42
3.2.1.1. Motivace.....	42
3.2.1.2. Benefiční a vzdělávací systém	45
3.2.1.3. Spokojenost zaměstnanců	48
3.2.2 Pozorování.....	51
3.2.3 Analýza současného stavu lidských zdrojů	54
3.2.3.1. Struktura stávajících lidských zdrojů – dle věkové struktury	54
3.2.3.2. Struktura stávajících lidských zdrojů - dle profese	56
3.2.3.3. Počet pracovníků, kteří v letech 2011 - 2012 pracovali ve společnosti jako brigádníci, dobrovolníci, stážisti	56
3.2.3.4. Plánovaný počet přijímaných pracovníků v roce 2014	57
3.2.4 SWOT analýza podniku	58

3.2.4.1. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek	60
3.2.4.2. Identifikace a hodnocení příležitostí a ohrožení	61
3.2.4.3. Generování alternativ strategií	63
3.2.5 PESTLE analýza podniku	67
4 Shrnutí, návrhy a doporučení	70
4.1 Shrnutí	70
4.2 Návrhy a doporučení na zlepšení motivace v podniku	73
4.3 Návrh na vytvoření benefičního a vzdělávacího systému podniku.....	73
4.4 Návrh na zvýšení spokojenosti zaměstnanců v podniku	74
5 Závěr.....	76
Seznam použité literatury	77
Seznam zkratk	80
Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce	81
Seznam tabulek	82
Seznam grafů.....	83
Seznam příloh.....	84

1 Úvod

V dnešní době vzrůstající konkurence, je pro podnik velice důležité, vlastnit kvalitní a spokojený „lidský kapitál“, jakým se v novodobé terminologii označují zaměstnanci. Tento lidský kapitál se stává, stále větší konkurenční výhodou podniku, v případě, že odvádí svou práci kvalitně a přináší svému zaměstnavateli užitek. Kvalitu a spokojenost zaměstnanců lze zajistit procesem motivace. V případě, že u zaměstnance dojde k naplnění jeho potřeb a přání, dochází u něj zároveň k pocitům spokojenosti. Spokojený zaměstnanec poté odvádí práci kvalitně a svědomitě. U malých podniků má na starosti péči a starost o personál zpravidla ředitel. U středních podniků přímý nadřízený zaměstnanci a u velkých společností zpravidla personalista. Hlavní funkcí těchto osob je vzbudit u zaměstnance zájem, zápal, nadšení pro práci a dodat mu tak potřebnou energii k vykonání kvalitní práce. Je nutné, aby tito lidé znali dobře své zaměstnance z důvodu toho, aby je mohli vhodně motivovat a zároveň k této motivaci užívat správné motivační nástroje.

K motivaci zaměstnanců lze použít mnoho způsobů. Základem je samozřejmě odměna ve formě mzdy. Pro každého člověka však tato forma nemusí být dostačující. Vedoucí pracovníci mohou přistoupit k nejrůznějším firemním výhodám, např. firemní školka, závodní jídelna, příspěvek na stravování, na dopravu, na rekreaci, kulturu, na školení nebo kvalifikační kurzy.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav lidských zdrojů, motivační procesy, benefiční a vzdělávací systém a také spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě. V případě nalezení nedostatků, navrhnout v dané problematice opatření pro zefektivnění a vytvořit manuál pro efektivní motivování.

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost Seniorcentrum OASA, s.r.o. Tato společnost poskytuje sociální a zdravotní služby seniorům a klientům vyžadující odbornou zdravotní péči. Seniorcentrum OASA, s.r.o. je rozdělena na dvě střediska. Prvním střediskem je Domov pro seniory OASA a druhým střediskem Agentura domácí péče OASA (bližší popis společnosti a jednotlivých středisek bude uveden v analytické části diplomové práce). Obě zmíněná střediska se liší nejen poskytováním služeb, ale také strukturou povolání jednotlivých zaměstnanců.

V analytické části diplomové práce budou použity tyto metody: Dotazníkové šetření, pozorování, analýza současného stavu lidských zdrojů, SWOT analýza a PESTLE analýza. Metoda dotazníkového šetření bude využita k analýze současných motivačních procesů, benefičních a vzdělávacích systémů a také k analýze spokojenosti lidských zdrojů. Metoda pozorování, bude uplatněna na pravidelných poradách a také na pravidelném hodnocení pracovníků. Pomocí analýzy současného stavu lidských zdrojů bude podrobně analyzována struktura zaměstnanců, například dle věku, profese, počtu pracovníků, kteří v daném období pracovali ve společnosti jako brigádníci, dobrovolníci, stážisti a také dle předpokládaného (plánovaného) počtu nově přijatých pracovníků v roce 2014. SWOT analýza bude použita k účelu zjištění silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb. PESTLE analýza bude využita ke zjištění vnějších okolností, které firma nemůže ovlivnit, ale firmu samotnou mohou ohrozit.

2 Teoretické vymezení motivace

V této kapitole budou na základě odborné literatury, vymezeny teoretické předpoklady motivace. Co je to motivace, jaké jsou typy motivace, zdroje motivace, co znamená pojem demotivace, motivační techniky a programy. V závěru této kapitoly budou uvedena metodologická východiska jako je SWOT analýza, dotazníkové šetření, PESTLE analýza, která mohou sloužit ke zjištění současného stavu motivačních procesů, benefičních a vzdělávacích systémů, ve vybrané firmě.

2.1 Definice motivace

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům, jak tvrdí *Armstrong (1999, s. 295)*.

2.1.1 Motiv

Jedná se o jeden z předních klíčových pojmů vztahující se k oblasti motivace. Můžeme hovořit o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech práce mimo pracovní dobu, o motivech odchodu z podniku, atd. (*Hynarová, 2010*).

Motivy jsou pohnutky, které vedou pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, k podávání co nejvyššího výkonu nebo naopak odbývání práce v případě špatné motivace. Jedná se tedy o psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského jednání, prožívání, chování. Ke každému motivu se pojí cíl, protože cílem každého motivu je dosažení určitého psychického stavu. To mívá zpravidla podobu vnitřního uspokojení z dosaženého cíle. (*Dědina a Cejthamr, 2005*)

Motiv působí tak dlouho, dokud není dosaženo požadovaného cíle. Motiv také určuje intenzitu činnosti, její vytrvalost a směr. (*Dědina a Cejthamr, 2005*)

Stejně jako cíle jsou v úzkém spojení s pojmem motiv, také potřeba hraje v tomto vztahu svou roli. Lidé s vysokou potřebou výkonu se vyznačují touhou po samostatnosti,

soutěživosti s ostatními, touhou po osobní odpovědnosti. Vyžadují rychlou zpětnou vazbu a stanovují si přiměřeně obtížné cíle. (*Dědina a Cejthamr, 2005*)

Karlöf a Lövingsson (2006) rozdělili motivy do čtyř základních skupin:

- **Organické motivy** – např. hlad, žízeň, sexuální touha, únik před chladem, vyměšování, nutnost dýchat, mateřské pudry aj.
- **Emoční motivy** – např. útočné nebo ochranné motivy, strach, bezpečí aj.
- **Sociální motivy** – např. touha po moci (sebeprosazování), touha po podání dobrého výkonu, touha po kontaktu aj.
- **Motivy činností** – např. potřeba fyzických činností, zvědavost, potřeba vzrušení, potřeba zkušeností, kreativní touha aj.

2.1.2 Stimulace k práci

„Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka-pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.“ (*Provazník a kol., s. 199*)

Provazník a kol. (2002) určili cíle, které sleduje každý řídicí pracovník:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem,
- další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných.

Stimulace pracovníků prolíná každíčkou činností vedoucího pracovníka. Jedná se o vedení lidí k optimálnímu pracovnímu výkonu, ke zvyšování kvality i produktivity práce, ke kooperaci v pracovních týmech, k pracovní iniciativě.

Není jednoduché určit, jaký stimul se hodí pro kterého pracovníka. Každý má jiné potřeby, jiné podněty, které jej motivují k lepším pracovním výkonům. Například stimulující účinek hmotné odměny bude rozdílný u pracovníka, který žije na velmi vysoké úrovni a také u pracovníka, který počítá dny do další výplaty. (*Provazník a kol., 2002*)

„Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků.“ (*Provazník a kol., s. 200*)

2.1.3 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. *Armstrong (2011, s. 221)* zmiňuje tyto typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podmětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivy mohou mít pro člověka velmi výrazný účinek. Tento účinek však nemusí nutně působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivy, které ovlivňují kvalitu života každého z nás, mají mnohem hlubší a dlouhotrvající účinek, jelikož nejsou vnucené zvnějšku.

2.1.4 Pracovní motivace

Velmi důležitou součástí lidské motivace je motivace pracovní. Velký důraz je kladen na to, aby vedoucí pracovník byl schopen dobře a aktivně motivovat své podřízené, dokázal je vést k tomu, aby své pracovní úkoly vykonávali co nejkvalitněji, a aby byli schopni propojit své osobní cíle s firemními cíli.

Pracovní motivaci, nebo-li motivaci k pracovní činnosti lze vyjádřit jako přístup pracovníka k práci, jeho ochotu pracovat a být flexibilní.

V pracovní motivaci se ověřují motivy, které mohou vést k volbě určitého typu pracovní činnosti. Z tohoto hlediska se rozlišují:

- **přímé motivy** – mezi ty řadíme například potřebu kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, touhu po moci, seberealizaci, atd. V tomto případě se práce stává zdrojem uspokojení,
- **nepřímé motivy** – mzda nebo plat, pomocí kterých můžeme uspokojit také jiné potřeby, potřebu uplatnit se, potřebu jistoty, důležitosti. Jedná se o typické příklady nepřímých motivů. Zde je práce chápána jako prostředek k uspokojení jiných potřeb. (Hynarová, 2010)

2.1.5 Motivace zaměstnanců

„Motivace zaměstnanců je téma, kterým se zabývá každý dobrý podnik. Aby si firma udržela své zaměstnance, je potřeba je efektivně motivovat. K tomu účelu mohou sloužit různé prostředky, ať už finanční nebo nepeněžní.“ Podnikatelský web. Internetový magazín pro drobné podnikatele.: Motivace zaměstnanců-finanční nebo jiné odměny? [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: www.podnikatelskyweb.cz/motivace-zamestanacu/.

Jedním z nejčastějších motivačních prostředků jsou peníze. Odměny jsou dnes v mnoha firmách považovány za samozřejmost. Je proto potřeba najít pro zaměstnance další prostředky, které by je mohly motivovat.

V případě, že firma volí jako hlavní prostředek motivace finanční odměny, je nutné dobře promyslet kdy se budou odměny vyplácet, jakou formou se budou vyplácet a především na základě čeho se budou vyplácet. V mnoha firmách je dnes zavedený systém hodnocení zaměstnanců, na základě kterého se vyplácí odměny. Je třeba také určit, zda budou odměny vypláceny v pravidelných intervalech, například pololetní (vždy v červnu a listopadu). Je třeba také měnit výši odměny, ať si zaměstnanci uvědomí, že udělali práci správně nebo naopak špatně. Kdyby odměny zůstaly, každé hodnotící období ve stejné výši, ztratily by motivační význam.

Faktory, které mohou ovlivnit hodnocení zaměstnance a tím i výši jeho odměny mohou být:

- plnění termínů,
- kvalita splněných úkolů,
- rychlost reakce na požadavky zákazníků,
- počet vyrobených kusů výrobků,

- počet obsloužených zákazníků,
- množství prodaných kusů,
- množství přijatých objednávek,
- množství vychystaných objednávek,
- počet reklamovaných výrobků, a spousta dalších.

Moderní firmy dnes volí i jiné prostředky motivace zaměstnanců. Ačkoli jsou peníze stále silným motivačním prostředkem, mnoha zaměstnancům již nestačí. Firmy proto volí i jiné výhody. Jedním z oblíbených motivačních prostředků je například dovolená navíc, auto k soukromým účelům, práce doma, stravenky na oběd a spousta dalších. Těmto výhodám se dnes říká také „zaměstnanecké výhody“. *Prezentace k přednáškám z předmětu marketing: 2. Lidské potřeby* [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z:

<http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05>.

Jak již bylo zmíněno, motivy jednotlivých lidí se liší. Proto je velice důležité, aby vedoucí pracovník nebo manažer dokázal motivovat své zaměstnance podle vzniklé situace.

(Koubek, 2001, s. 298), uvádí typy zaměstnaneckých výhod:

- **výhody sociální povahy** – (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky, apod.),
- **výhody mající vztah k práci** – (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.),
- **výhody spojené s postavením v organizaci** – (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení, apod.).

Bělohávek (2007) uvádí příklady zásad úspěšného motivování.

- 1) **Čím vyšší je úroveň pracovních schopností, tím více volnosti by měl pracovník dostat.** Začínající pracovník velmi často a rád ocení radu svého nadřízeného. Kdežto naopak zkušený pracovník ocení určitý prostor volnosti k tomu, aby se mohl projevit.

- 2) **Osobní příklad vedoucího je zvláště silný motivační nástroj.** Je velice důležité, aby byl šéf, vedoucí nebo manažer, vzorem pro své podřízené. Motivace pracovníků je poté mnohem jednodušší. Protože zaměstnanci, kteří vidí, že jejich nadřízený není iniciativní, neřeší problémy, přistupuje ke své práci laxním způsobem, nejsou motivováni pro kvalitní odvádění výkonu práce. Nic je k tomu nevede.
- 3) **Systém odměn a trestů je vhodnou motivací pro lidi se střední úrovní morálky.** Není nutná tak častá kontrola podřízeného, protože ten ví, že za kvalitně odvedenou práci, mu přistane odměna.
- 4) **Nejlepší pracovníci jsou motivováni projevy úcty, důvěry a participace.** Takoví pracovníci již nepotřebují dohled a jejich kontrola by měla být minimální. Zaměstnanci dokáží ocenit schopnosti, které jim šéf nebo vedoucí pracovník dává najevo. Důvěra nadřízeného bývá pro takového zaměstnance velice důležitá. Snaží se proto vykonat zadaný úkol na výbornou. Dobrý vedoucí pracovník si všímá iniciativy a ochoty svých zaměstnanců.
- 5) **Jen postih nebo ohrožení jistot působí na morálně slabé jednotlivce.** Negativně založení jedinci, respektive zaměstnanci, kteří nejeví žádnou iniciativu k práci, nesnaží se dělat něco navíc, dokonce lajdačí, jsou ze strany vedoucího neustále kontrolováni. Vedoucí musí tyto pracovníky vést pod nátlakem např. změny práce, vyhazovu, vést k tomu, aby plnili své povinnosti. Pokud tyto výzvy nemají na zmíněné zaměstnance žádný vliv, je třeba sáhnout k tvrdým opatřením.

2.1.5.1 Čtyři motivační typy lidí

Existují čtyři základní motivační typy lidí, které svým popisem ukáží způsob jak je aktivně poznávat a popíši způsoby, jak je motivovat a jak s nimi vyjednávat. *Plamínek (2010)*, uvádí tyto motivační typy lidí:

- **Objevovatelé** – nejvíce je přitahuje zdolávání překážek a přijímání výzev, mají stálou potřebu objevovat něco nového. Objevovatelé bývají často netrpěliví, chtějí informací a nesnesou řízení své osoby. Jejich cílem je vyřešit problém. Jakmile jej vyřeší, hledají další cíl v podobě problému, který by si mohli podmanit. Dokáží racionálně přemýšlet, jsou velmi kreativní, hraví a tvořiví. Představují zdroj nových myšlenek. Neradi vystupují před lidmi, jde na nich vidět, že jsou z toho nervózní. Z tohoto důvodu bývají často, velmi dobře čitelní.

- **Usměrňovatelé** – rádi riskují, zaměřují se na efektivitu, vnáší dynamiku do společenských procesů a vztahů mezi lidmi. Rádi mají vliv na jiné lidi. Mají rádi maximální svobodu. Uznávají pouze nevelký počet lidí, které jsou schopni tolerovat jako zajímavé soupeře, či partnery. K takovým to lidem bývají velmi loajální a korektní. Jsou rádi středem pozornosti, dokáží si udělat legraci sami ze sebe. Usměrňovatelé dokáží dobře prodat své myšlenky, umějí být přesvědčiví. Z tohoto důvodu bývají usměrňovatelé přirozenými vůdci velkých skupin lidí, včetně davů. Jsou velice soutěživí.
- **Sladřovatelé** – jedná se o citově založené jedince, zaměřené na stabilitu a efektivitu. Jsou to diskutéři, kteří jsou ovšem v diskusi mnohem vstřícnější než ostatní motivační typy. Jsou velice vstřícní, se zájmem v mezilidských vztazích. Mají velice rozvinutou empatii, dokáží se rychle vcítit do pocitů druhých. Jsou oporou sociální struktury. Snaží se, aby prostředí ve kterém pracují, bylo dokonalé, harmonické a příjemné.
- **Zpřesňovatelé** – jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Nevytvářejí dokonalé prostředí, rádi by totiž byli dokonalí sami. Bývají velice spolehliví a pečliví. Jsou především přísní na sebe, ale také na své okolí. Vyhledávají dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti. Vyžadují jasná zadání, která pak precizně plní. Velmi důležité jsou pro ně normy a pravidla. Chovají se zpravidla korektně a předvídatelně. Obvykle jsou středem jejich zájmu čísla. Umí jednat s lidmi, ovšem není to činnost, kterou by aktivně vyhledávali pro své potěšení. Cílem jejich komunikace je objasnit situaci, získat a nebo ověřit data. V komunikaci s druhými působí tento typ chladně. Vystupuje racionálně a působí tak, že nemá žádné emoce. Opak je však pravdou. Jsou emotivní, své emoce však dusí v sobě a nedávají je na odív světu. Jsou velice loajální k firmě, institucím a rovněž ke svým šéfům. Respektují nadřazené bez ohledu na to, zda je milují nebo nenávidí. Neradi riskují.

Bělohávek (2008) zmiňuje také šest zásad motivující pochvaly:

„Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen. Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad“:

- 1) **Pochvala by měla být adresná.** Uznání jednotlivce, který sám pracuje na zadaném úkolu je mnohem jednodušší, tedy pro vedoucího pracovníka, než pochvala týkající se pracovního týmu zaměstnanců. V případě, že dojde k pochválení celého týmu, může nastat situace, kdy s tím jednotliví členové nebudou souhlasit. Budou si totiž myslet, že někteří přišli k pochvalě lacině, zatímco oni si ji museli odedřít. Je tedy vhodné týmovou pochvalu zakončit pochvalou adresnou a vyzdvihnout tak jmenovitě členy týmu, kteří pracovali nadstandardně.
- 2) **Ať je pochvala vyslovena včas.** Otálet s pochvalou není moc vhodné. Pochvala by měla následovat nejlépe ihned po dosaženém úspěchu pracovníka. Pochvala vyjádřená pracovníkovi ihned po jeho úspěchu je pro něj mnohem silnější motiv, než uznání které je oddáleno.
- 3) **Pochvala by neměla být formální.** Každý vedoucí pracovník by měl svého podřízeného chválit se zájmem. Určitě bude na chváleného pracovníka působit lépe, když jeho nadřízený ocení práci, kterou vykonal. Pracovník z něj ucítí zájem a upřímnost. Pokud by však pochvala vyjadřovala pouze povinnost vedoucího pracovníka a něco co si chce brzy odbýt, nebyla by to pro pracovníka taková motivace do budoucí práce, jak již zmíněná pochvala se zájmem.
- 4) **Ať je pochvala veřejná.** Je to známé a nepsané pravidlo, že chválit se má veřejně, kdežto kárat v soukromí. Veřejná pochvala je pro pracovníka dvojnásobně účinná, cítí ocenění své práce nejen nadřízeným, ale i kolegy. Pro ostatní pracovníky to také může být motivace v tom, že na další poradě, mohou být právě oni těmi oceněnými.
- 5) **Připravenost chválit.** Vedoucí pracovník by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které by mohl své podřízené pochválit a ocenit. Je třeba, aby si vedoucí pracovníci uvědomovali i malé drobnosti, které pracovníci vykonávají, aby byl chod firmy bezproblémový. Nelze tyto činnosti brát jako samozřejmost, jelikož i za takovouto aktivitou pracovníků je kus dobře odvedené práce.
- 6) **Ať je pochvala konkrétní.** Je nutné pracovníkovi sdělit, za co konkrétně je chválen. Mnohdy dochází k situaci, kdy si pracovník myslí, že byl pochválen za kvalitní telefonický hovor se zákazníkem, ale vedoucí ho přitom chválil za zvýšený počet objednávek.

Armstrong (2006, s. 206) uvádí deset kroků k dosažení vysoké motivace:

- 1) Stanovte a shodněte se na náročných, ale dosažitelných cílech.
- 2) Poskytujte zpětnou vazbu ohledně výkonů.
- 3) Očekávejte, že určité způsoby jednání a výsledky budou mít za následek hodnotné ocenění, pokud lidé uspějí, ale povedou k trestům, pokud lidé nedosáhnou úspěchů.
- 4) Vytvořte práci, která umožní lidem, aby cítili, že její splnění má smysl, aby mohli projevit své dovednosti a uplatnit své vlastní schopnosti rozhodování.
- 5) Poskytněte vhodné finanční motivy a odměny za úspěch (plat závislý na výsledcích)
- 6) Poskytněte vhodné nefinanční odměny, například veřejné ocenění nebo povýšení za dobře odvedenou práci.
- 7) Komunikujte s jednotlivými lidmi a zveřejněte spojení mezi výsledky a oceněním – stoupnou tak vaše očekávání.
- 8) Vyberte a trénujte tým lídrů, kteří budou používat efektivní leadership a mít požadované motivační schopnosti.
- 9) Poskytněte lidem vedení a tréninky, které budou rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a kvalifikace, jež potřebují k dosažení svých výsledků.
- 10) Ukažte jednotlivcům, co mohou udělat pro rozvoj své kariéry.

Komunikace

Aby mohl nadřízený vhodně motivovat své zaměstnance, musí s nimi umět komunikovat tak, aby poznal jejich potřeby. Jedná se o jednu z nejdůležitějších podmínek úspěšného vedení a řízení zaměstnanců firmy. Jednotliví pracovníci, pracovní skupiny a týmy se vzájemně dorozumívají, tedy komunikují. Jedná se o tzv. meziosobní neboli interpersonální komunikaci, případně sociální komunikaci. Bez komunikace by nebylo možné dosáhnout žádné efektivní činnosti, natož synergického efektu firmy. (*Bláha, 2005*)

Komunikace je sociální proces, pomocí kterého se v organizaci přenášejí mezi jedinci takové informace jako jsou pravidla, instrukce, strategická data, příkazy, apod. „*Komunikace je naprosto nezbytná v krizových situacích ve firmě.*“ *Bláha (2005, s. 211)*

Nefungující a neefektivní firemní komunikace se vždy negativně promítne do fungování organizace.

Typy komunikace, *jak tvrdí Bláha (2005)*:

- slovní neboli verbální komunikace – tj. sdělování myšlenek, idejí, slovně vyjádřitelných obsahů (ať už v mluvené nebo psané formě),
- mimoslovní neboli nonverbální komunikace neboli „řeč těla“ (mimický výraz, pohyby očí, charakteristiky hlasu, gestikulace a pantomimika, regulováním interpersonální vzdálenosti),
- komunikace jednáním, aktivitami, činy – jejich povahou a zaměřením, udělováním určitého významu a vyvoláváním určitého smyslu, stylem provedení,
- komunikace produkty činnosti – jejich propracováním, kvalitou, stylem.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

„Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definoval Ward (1995) jako: „Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ Armstrong (2002, s. 457).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba představuje vícezdrojové hodnocení, nebo-li zpětnou vazbu od více posuzovatelů. Tuto zpětnou vazbu může hodnocený získat nejen od svého bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, kolegů, od externích nebo interních zákazníků. (*Armstrong, 2002*).

Použití Třistašedesátistupňové zpětné vazby slouží k rozvoji pracovníků a jako podklad pro jejich vzdělávání.

2.1.5.2 Demotivace

Každý člověk se snaží uspokojit svou potřebu. V případě, že se mu však do cesty postaví nepřekonatelná překážka, nastává u něj frustrace. K frustraci pracovníků může dojít, když například nedostane odměnu, kterou očekával, když neodvede práci v takové kvalitě a kvantitě, která byla požadovaná nebo kterou si stanovil on sám nebo když mu vedoucí nedá dovolenou. (*Hynarová, 2010*)

Činnost, jež pohání vpřed potřeba člověka, vede k uspokojování potřeby. Velmi často se však při uspokojování potřeb objevují překážky nebo také bariéry, které zabraňují člověku

dosáhnout vytyčeného cíle. Neuspokojení potřeby vzniká již zmíněná frustrace. Frustrovaní lidé se mohou lišit v chování, jak uvádí *Bělohlávek (2008)*:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (**energizace**),
- vzdávají se svého záměru (**únik**),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (**agrese**),
- hledají náhradní cíle (**sublimace**),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (**racionalizace**),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (**regrese**),

Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci zaměstnanců?

Bělohlávek (2008) uvádí:

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů, atd.

2.1.6 Zdroje motivace

Mezi zdroje motivace patří: potřeby, zájmy, hodnoty, ideály a návyky.

- **Potřeby:** pocit nedostatku. Potřeba se stává motivem, nabude-li prahové hladiny intenzity. Lidé mají neustále celou řadu nejrůznějších potřeb. Dělí se na:
 - Biogenní – jsou vyvolány psychickým napětím biogenního rázu jako například hladem, žízní, pocitem nepohodlí apod.

- Psychogenní – ty vnímáme jako touhu po uznání, vážnosti, sounáležitosti apod. (většina psychogenních potřeb není tak intenzivní aby přiměla jedince uspokojit je okamžitě)
- **Zájmy:** zaměření člověka na soubor věcí, během života se obvykle mění. Charakterizuje je šíře, hloubka, stálost. Skupinové zájmy mohou být sběratelské, umělecké, obchodně ekonomické, sociální...U zájmů můžeme rozlišit aktivitu nebo pasivitu, sílu nebo slabost, stálost nebo polétavost a jejich společenskou hodnotu.
- **Hodnoty:** představují něco důležité, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho chování a jednání.
- **Ideály:** ideály představují určitý model, vzor podle kterého člověk jedná, ke kterému směřuje. Ideálem může být také představa něčeho osobního, co člověk v průběhu svého života získává především od rodičů nebo od lidí, které považuje za svůj vzor, váží si jich, a se kterými se více či méně porovnává. Vzniká tak jakási ideální představa o tom, jaký by chtěl člověk být, žít svůj život, atd...
- **Návyky:** představují soubor opakovaných ustálených jednání v určité situaci. Návyk spočívá v tom, že v průběhu života člověk uskutečňuje spoustu činností. Některé neopakuje, jiné ano a některé opakuje dokonce pravidelně. V takovém to případě, kdy se činnosti opakují pravidelně, stávají se z nich stereotypy, jinak také návyky (Hynarová, 2010).

2.2 Motivační techniky a programy

Tato kapitola blíže objasní motivační techniky, členění motivačních technik a jejich podrobnější popis. Znalost motivačních technik může vedoucím pracovníkům hodně pomoci v procesu motivace. Mohou tak svým podřízeným ušít na míru techniku motivace, která zefektivní práci zaměstnanců a ještě uspokojí jejich potřebu.

2.2.1 Motivační techniky

Mezi motivační techniky lze zařadit: spoluúčast, kvalitu pracovního stylu, obohacení práce a peníze.

Spoluúčast – můžeme chápat jako prostředek, pomocí kterého vyjádříme uznání. Uspokojuje ty, kteří touží po oblíbenosti, pocitu úspěšnosti nebo také přátelství. Přispívání spoluúčasti však nesmí způsobit oslabení pozice manažerů. Je tedy vhodné zaměřit se na tu

spoluúčast, kdy může podřízený pomoci svou radou. Tyto rady mohou manažeři brát na vědomí, mohou částečně i zcela ovlivnit jejich rozhodování. Rozhodnout však musí každý manažer sám.

Kvalita pracovního stylu – řadí se mezi nejzajímavější přístupy k motivaci. Využívá psychologii a sociologii, teorii motivace.

Obohacení práce – tento pojem je často zaměňován s pojmem rozšíření práce. Rozšíření práce znamená snahu dosáhnout větší rozmanitosti práce. Vzniká zejména přidáváním dalších podobných úkolů, ale nedochází ke zvyšování odpovědnosti. Naopak obohacování práce vyjadřuje úsilí dosáhnout cíle, aby práce znamenala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Tento úspěch musí vést k osobnímu růstu doprovázeného odpovědností.

Peníze – v dnešní době jsou peníze používány, ve většině firem, jako hlavní motivační nástroj. Je velice obtížné stanovit výši odměny, která by pro pracovníka byla motivující. Každý pracovník je individuální nejen svými potřebami, ale také požadavky na výši odměny. Špatně určená výše odměny, může u pracovníka způsobit opačný jev motivace. (*Hynarová, 2010*).

2.2.2 Motivační programy

Motivační program je dokument, pomocí kterého může zaměstnavatel zvyšovat výkonnost zaměstnanců a usnadnit přijímání jakýchkoli změn. Měl by se zaměřovat na otázky hodnocení dosažených výsledků, podporování tvořivosti a iniciativy zaměstnanců. Nejdříve je nutné určit v podniku ty oblasti, ve kterých není dosahováno požadovaných výsledků, a které mohou negativně ovlivnit realizaci změn.

Cílem motivačního programu je komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance. Aby byl motivační program kvalitní, měl by obsahovat všechny skutečnosti, které jsou pro zaměstnance důležité, dle *Hynarové (2010)*:

- zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace,
- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn,
- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,

- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance,
- vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací.

V dnešní době se rozrůstá trend týmové (skupinové) práce, kde je důležité, aby mezi sebou jednotliví členové spolupracovali ve vzájemné dynamice, kolegiálně, a především s jednotným cílem. Ve větším počtu lidí, kteří na sebe vzájemně působí, ať už pozitivně či negativně, je obtížné zabránit vzniku situace, kdy bude mít skupinka averzi ke změně. Je tedy nutný správný zásah ze strany manažera (resp. nadřízeného), který dokáže zabránit vzniku takovéto situace, pomocí správné motivace.

Je přirozené, že mají lidé v prvotní fázi, odpor k jakékoli změně. Změna jako taková, je pro každou organizaci velký zásah, který není možné podcenit. Proto je nutné každou plánovanou změnu nejdříve důkladně promyslet. Organizace by měla změny plánovaně připravovat, přijímat otevřeně a snažit se vytěžit z nich maximum.

Dnešní turbulentní doba nutí organizace reagovat na vnější prostředí, a tudíž také zavádět změny. Nevyplatí se vyčkávat, protože konkurence nikdy nespí. *Personalista.com: Motivační program - Co by v něm nemělo chybět* [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: www.personalista.com/rozvojpracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html.

„Motivační program bývá v optimálním případě postaven na výsledcích průzkumu spokojenosti. Předkládá řadu opatření, která mají zlepšit spokojenost, stabilizovat zaměstnance, posílit týmovou práci, stimulovat k vyšší výkonnosti a odbornému rozvoji. Vedle zlepšení mzdového systému se zde objeví konkrétní akce k řešení nedostatků v pracovním prostředí a osobního rozvoje, programy zlepšování a rozvoje tvořivosti i upevňování týmového ducha“, jak tvrdí Bělohávek (2007, s.25)

2.3 Proces motivace

„Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Armstronga a kol. (1991) jsou“:

- **směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší,

- **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.

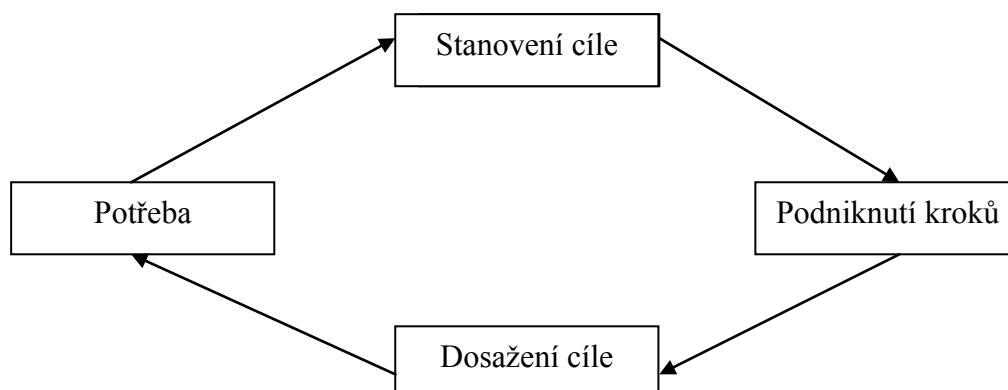
„Motivace je spjata s chováním zaměřeným na cíl. Lidé mají motivaci něco udělat, pokud si myslí, že to pro ně bude mít nějaký přínos.“

„Proces motivace zahajuje někdo, kdo si uvědomí neuspokojené potřeby. Potom je třeba stanovit cíl, který, jak se zdá, uspokojí zmíněné potřeby, a určí také směr činností, které pravděpodobně povedou k dosažení daného cíle. Management a manažeři v podstatě motivují lidi tím, že jim poskytují prostředky k uspokojení svých nenaplněných potřeb. Mohou to provádět nabízením určitých podnětů a ocenění za úspěchy a úsilí. Potřeby jednotlivých lidí a s nimi spjaté cíle se však tak liší, že je obtížné, ne-li nemožné, přesně předpovídat, jak jednotlivé podněty nebo ocenění ovlivní chování daného člověka.“, jak tvrdí Armstrong (2006, s.199)

Dobře motivováni lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle. Těmto cílům věnují veškerou pozornost a podněcují kroky, které povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé jsou buď motivováni sami sebou – tedy zevnitř nebo mohou být motivováni zvnějšku. Lepší a účinnější forma motivace je ta zevnitř, kdy se člověk dokáže motivovat sám, dokáže dosahovat svých stanovených cílů. Většina lidí však potřebuje motivaci zvnějšku. V organizaci tato motivace stojí na vedoucích pracovnících nebo manažerech, aby dokázali nemotivovat pracovníky pomocí stimulů a odměn tak, aby jejich práce byla uspokojivá, *Armstrong (2007).*

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek 2.1. Tento model ukazuje, že motivace může být podnícena jak vědomým, tak mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Takto zjištěné potřeby vytvářejí motivy s cílem dosáhnout něčeho nebo něco získat. Na základě těchto zjištění jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí výše zmíněné potřeby. Volí se poté cesty nebo způsoby chování, které mají vést k dosažení cílů. Jakmile je určitého cíle dosaženo, je tím uspokojena i potřeba, *Armstrong (2007).*

Obr. 2.1 – Proces motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, M., *Řízení lidských zdrojů*, (2007, s. 220)

2.4 Motivační teorie

2.4.1 Aplikace teorií

„Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní.“, jak uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 370)

2.4.2 Důsledky motivační teorie

„Motivační teorie přináší dvě důležité ignorance. Za prvé: neexistují žádná zjednodušená řešení, jak zvýšit motivaci. Žádná samostatná páka, například plat závislý na výsledcích, není zárukou efektivní motivace. Je tomu tak proto, že motivace je komplexní proces, jak tvrdí Armstrong (2006, s. 202), závisí na:“

- **potřebách a touhách jednotlivce** – těchto potřeb je nekonečné množství
- **vnitřních i vnějších motivačních faktorech** – nelze říct jaký poměr je nejlepší
- **očekávaných odměnách** – ty se u každého člověka liší v závislosti na předchozích zkušenostech a představách o systému odměn
- **sociálním kontextu** – na jednotlivce může motivačně působit i jeho pracovní prostředí, kolegové, manažeři. Jedná se o motivy, které lze jen těžko měřit a odhadovat.

2.4.3 Typy motivačních teorií

Existuje mnoho motivačních teorií, kterými se zabývali různí autoři. Například Michael Armstrong rozdělil teorie do tří skupin. A to na teorie instrumentalisty, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Teorie od Taylora.
- **Teorie zaměřené na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Teorie potřeb od Maslowa, Dvoufaktorový model od Herzberga, Teorie ERG od Alderfera a Teorie potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci od McClellanda.
- **Teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními a vnímáním spravedlnosti. Expektační teorie od Vrooma, Portera a Lawlera, Teorie cíle od Lathama a Locke a Teorie spravedlnosti od Adamse. (*Armstrong, 2007, s. 221*)

2.4.3.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky.“, jak tvrdí Armstrong (1999, s.300).

Podstata této teorie spočívá v tom, že člověk bude motivován k práci v případě, že odměny a tresty budou přímo spjaty s jeho výkonem. *„Teorie instrumentality má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911).“, jak uvedl Armstrong (1999, s. 300).*

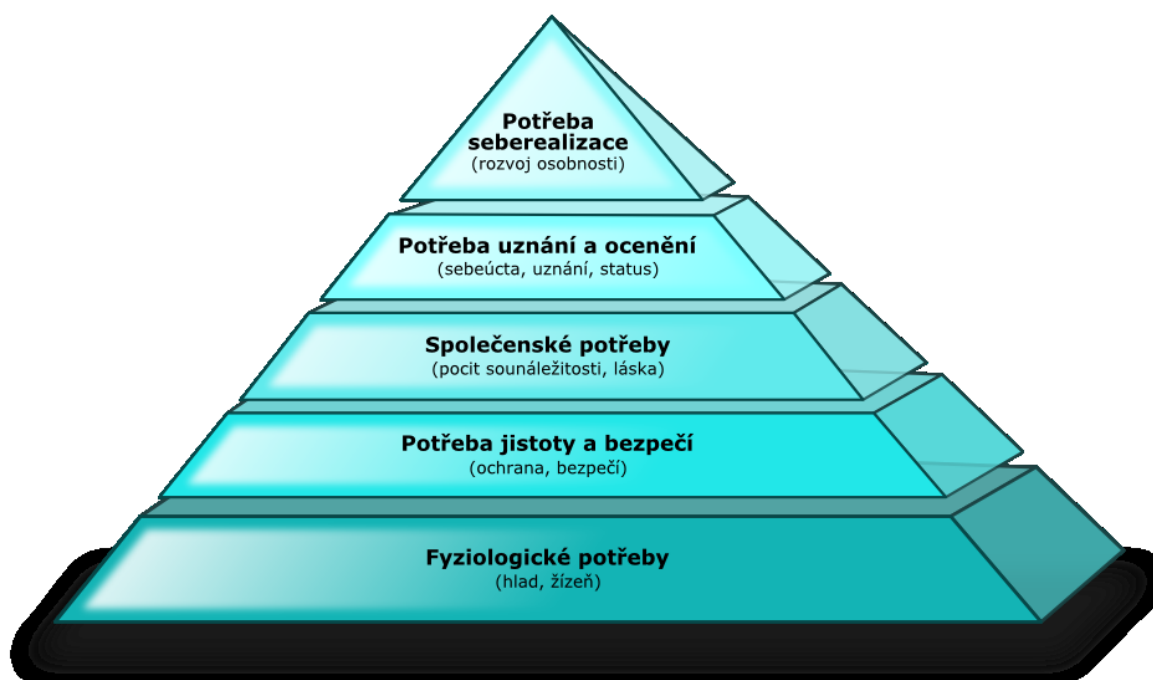
Tato teorie je založena na principu posilování přesvědčení člověka. To například znamená, že přesvědčíme pracovníka, aby dělal pilněji a efektivněji svou práci, což se mu samozřejmě promítne ve mzdě. Tato teorie se dodnes často používá, je však výhradně založena na kontrole zevnějšku a nerespektuje žádné jiné lidské potřeby, *Armstrong (1999).*

2.4.3.2 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie je jednou z nejznámějších teorií zaměřující se na motivaci lidského jednání. V praxi používaná tato metoda prokázala, že v případě jejího respektování, ale i nerespektování, může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Význam této teorie narůstá v závislosti na sociální a kulturní vyspělosti organizace, zaměstnanců i systémů.

„Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí – stupních (pyramida potřeb), které současně odrážejí i význam (váhu) potřeby v celé struktuře potřeb. Do určité míry odrážejí i určitou hodnotovou orientaci individua.“, jak tvrdí Dvořáková (2007, s.169).

Obr. 2.2 – Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: *Prezentace k přednáškám z předmětu marketing: 2. Lidské potřeby* [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05>.

Potřeby je nutno chápat nikoli jako statický jev, ale jako jev dynamický a to ve vnitřní dynamice každé potřeby, jak uvádí Dvořáková (2007):

1. **stupeň – Fyziologické potřeby** (hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení...)- tyto základní potřeby každého člověka musí být uspokojeny.
2. **stupeň – Potřeba jistoty a bezpečí** (ochrana, bezpečí) – tyto potřeby jsou chápány nejen jako ochrana a bezpečí fyzické, ale také ekonomické. V současné době tyto potřeby nabývají na významu, také hlavně proto, že spousta domácností je zadlužená a pracovní místo nejisté. Pocit ekonomického a sociálního bezpečí, má tak pro každého pracovníka mimořádně velký význam. Význam této potřeby vzrůstá v období ekonomické stagnace.
3. **stupeň – Společenské potřeby** (pocit sounáležitosti, láska) – tato potřeba je realizovaná především kontaktem člověka s okolím, například (skupina, společnost, organizace). Tento stupeň potřeb souvisí s realizací v oblasti mezilidských vztahů. Zvyšují se požadavky na jejich kvalitu ze strany zaměstnanců. Deficity v této oblasti mohou negativně působit na jedince, mohou dokonce vyvolávat frustraci. Proto se stále častěji, v motivační praxi, věnuje těmto potřebám stále větší pozornost.
4. **stupeň – Potřeba uznání a ocenění** (sebeúcta, uznání, status) – tyto potřeby jsou velice významné pro širokou skupinu zaměstnanců, kteří jsou velice ambiciózní se schopností se prosadit.
5. **stupeň – Potřeba seberealizace** (osobní rozvoj) – jsou na vrcholu potřeb jednotlivce.

Je důležité začít uspokojovat potřeby od nejnižších stupňů po nejvyšší. V případě, že by tyto nejnižší potřeby nebyly uspokojeny, může dojít k blokaci. Velice významné je uspokojení potřeby druhého stupně, respektive uspokojení ekonomické ochrany, která slouží k udržení jistoty ekonomického a sociálního postavení jedince a rodiny. Není v tomto okamžiku, ale naopak i do budoucna. Sníží se tak rizika náhlých zvrátů, jak uvádí *Dvořáková (2007)*.

„Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspořováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.“, jak tvrdí Armstrong (2007, s. 224).

Kritika Maslowovy teorie

Maslowova teorie je často kritizovaná pro svou nepružnost a nekompromisnost, protože každý jedinec je jiný a má tak různé priority. Je proto těžké akceptovat důslednou hierarchii potřeb, *Armstrong (2007)*.

2.4.3.3 Alderferova ERG teorie

„Tento model zhustil Maslowových pět úrovní potřeb do tří“, dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 146) jsou to tyto:

- **Existenční potřeby.** Ve smyslu zajištění lidské existence a přežití. Uspokojení fyzických potřeb a potřeby jistoty na materiálním základě.
- **Potřeba vztahů.** Jedná se o mezilidské vztahy, lásku, vztah k sociálnímu prostředí.
- **Potřeba růstu.** Sebeúcta, seberealizace, rozvoj potenciálu.

Přímka potřeb

Stejně jako Maslow i Alderfer se domnívá, že člověk uspokojuje své potřeby od nejnižší úrovně k potřebám vyšší úrovně. Strukturu potřeb však nepovažuje za hierarchii, tak jako Maslow, ale předpokládá, že se jedná o přímku, protože ve stejnou dobu, může být aktivováno více potřeb najednou. Může se také stát, že jedinec začne uspokojovat své potřeby opačným způsobem. Tedy bude uspokojovat své potřeby hierarchií směrem dolů. Jedná se o tzv. frustračně-regresní proces, *jak tvrdí Dědina a Cejthamr (2005)*.

2.4.3.4 McClellandova motivační teorie úspěchu

Tato teorie byla založena na výzkumu vztahu mezi pocitem hladu a mírou, do jaké jsou myšlenkové pochody člověka ovlivňovány představou jídla. McClelland poté identifikoval čtyři motivy, *jak tvrdí Dědina a Cejthamr (2005)*:

- motiv úspěchu,
- motiv moci,
- motivy sdružování,
- motiv vyvarování se.

Intenzita jednotlivých motivů se individuálně liší. Například manažeři mají mnohem větší motivaci k úspěchu než ke sdružování. Kdežto takový dělník, bude mít vyšší motivaci ke sdružování.

Lidé s velkou potřebou úspěchu, mají čtyři charakteristiky:

- **Preference střední obtížnosti plněných úkolů.** Dostanou-li příliš těžký úkol, vidí v něm menší šanci na úspěch. Naopak, je-li úkol příliš jednoduchý, ztrácí motivaci k jeho provedení, jelikož vede pouze k malému úspěchu.
- **Osobní odpovědnost za výkon.** Práce v týmu pro ně není motivující. Raději dosahují úspěchu sami.
- **Jasnou a jednoznačnou zpětnou vazbu.** Zpětná vazba jim slouží k určení úspěchu nebo neúspěchu z provedené činnosti. Pro sebehodnocení proto potřebují mít výsledky v rozumném čase.
- **Více inovací.** Jak bylo již zmíněno nevyhledávají příliš riskantní a obtížné úkoly, ale ani příliš jednoduché. Jsou zastánci středně obtížných úkolů, u nichž však hledají neustálé inovace a obnovy, pomocí nich by mohli dělat jiným způsobem.

Dědina a Cejthamr (2005)

2.4.3.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie

„Herzberg nepochybně rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci – tedy faktorů, kterým odborníci zabývající se chováním lidí věnovali až dosud malou pozornost. Tento přístup měl za následek růst zájmu o obohacování práce, tedy úsilí restrukturovat práci tak, aby to zvýšilo spokojenost pracovníka“, jak tvrdí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 377)

„Herzberg provedl studii, která byla založena na interview s 203 účetními a inženýry.“, jak tvrdí Dědina a Cejthamr (2005, s. 147). Po zpracování údajů vzešlých ze studie dospěl Herzberg k názoru, že existují dva typy faktorů pracovní motivace.

Dle Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 376), rozdělil Herzberg faktory takto:

- **Udržovací faktory (dissatisfactory)** – jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Zaznamenal, že manažeři tyto faktory vnímají jako velice významné faktory, které mohou zásadním způsobem ovlivnit motivaci zaměstnanců, obzvláště v případě, kdy nejsou uspokojeny.

- Herzberg uvedl deset takových udržovacích faktorů:
 - podniková politika a správa,
 - vztahy s nadřízeným,
 - odborný dozor,
 - plat,
 - vztahy s podřízeným,
 - osobní život,
 - pracovní podmínky,
 - jistota práce,
 - postavení,
 - vztahy s pracovníky stejné úrovně.

- **Motivační faktory (motivátory, satisfaktory)** – se soustředují na práci, tzn. že se přímo vztahují k práci samé, pracovní odpovědnosti, individuálnímu pracovnímu výkonu a rozvoji člověka v souvislosti s prací. Herzberg popsal šest satisfaktorů:
 - dosažení cíle,
 - práce sama,
 - odpovědnost,
 - uznání,
 - možnost osobního růstu,
 - povýšení.

Kritika Herzbergovy teorie

„Určitým nedostatkem Herzbergovy původní studie a původních závěrů je to, že jsou založeny na zkoumání techniků a účetních. Jedinci v takovýchto zaměstnání měli motivaci k tomu, aby se snažili získat lepší vzdělávání, a zároveň očekávali, že budou odměněni. To ovšem nemusí být pravdou u méně kvalifikovaných pracovníků. Ve skutečnosti některé pokusy ověřit Herzbergův model v souboru manuálních pracovníků ukázaly, že určité faktory považované Herberkem za udržovací faktory (plat a jistota zaměstnání) jsou manuálními pracovníky považovány za motivační faktory.“, jak tvrdí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 379).

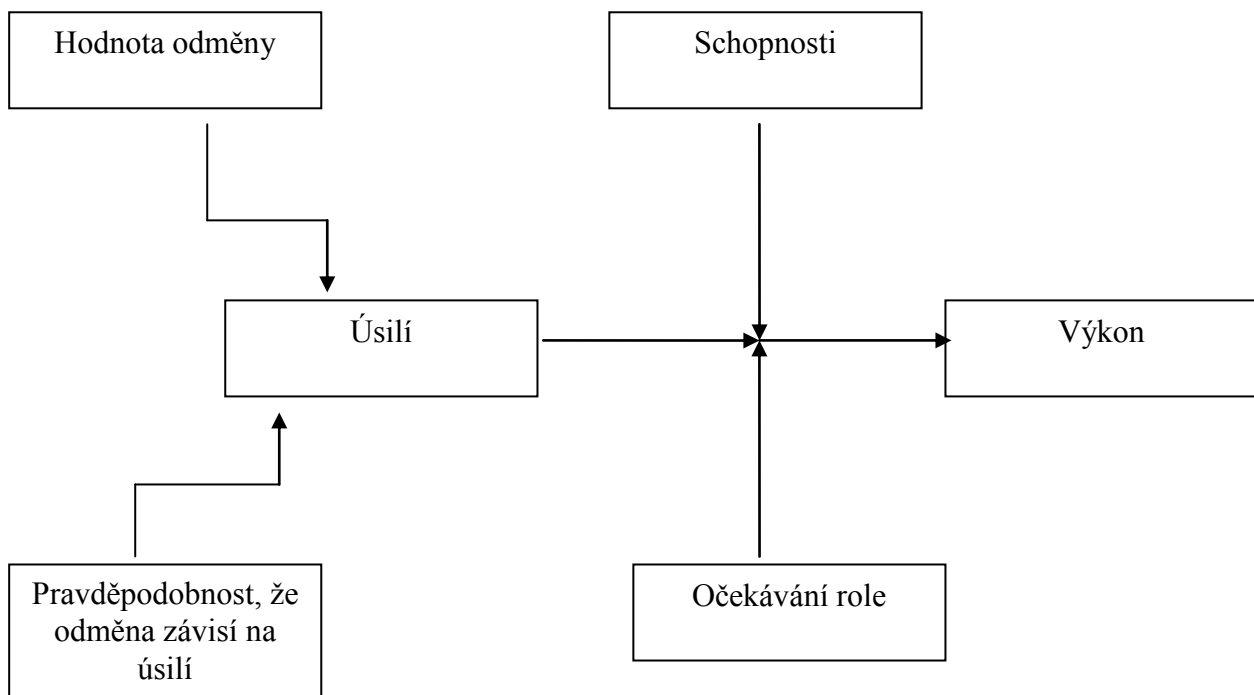
2.4.3.6 Expektační teorie

Zakladatelem této teorie byl psycholog Victor Vroom, který viděl motivaci jako proces řídící volbu. Tvrdí, že každý jedinec si při práci může zvolit různé způsoby chování. Volba však záleží pouze na jedinci samotném.

Třemi základními proměnnými v expektační teorii motivace jsou: očekávání, preference a volba. Očekávání představuje víru, že určité chování bude nebo nebude úspěšné. Jedná se o subjektivní pravděpodobnost toho, že může nastat očekávaný jev. Preference znamenají hodnoty, které člověk individuálně připisuje výsledkům (například odměnám nebo trestům). Preference bývá Vroomem označována také jako valence. Volba signalizuje svobodu jedince a tudíž i možnost vybrat si z řady alternativních chování.

„Jiným problémem obsaženým v expektačním motivačním modelu je účinnost – tj. pravděpodobnost, kterou člověk připisuje vazbě mezi výkonem a výsledkem. Je to pravděpodobnost, že určitá úroveň výkonu povede k určitému konkrétnímu výsledku.“, jak tvrdí Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 383).

Obr. 2.3. – Model motivace



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 226.

2.4.3.7 Teorie cíle

Tuto teorii zavedli do praxe Latham a Lock v roce 1979 a zároveň tvrdí, motivace a výkon pracovníků jsou vyšší, pokud jsou jim jasně definovány specifické cíle. Důležitý faktor v této teorii je soudržnost jedinců na stanovování cíle. „*Obtížné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením a radou. A konečně, životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů.*“, jak tvrdí Armstrong (1999, s. 306).

V této teorii je velmi důležitá akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. V případě, že lidé s cíli souhlasí, vedou tyto náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. (Armstrong, 2007)

Tato teorie je propojena s koncepcí řízení podle cílů, která vznikla v šedesátých letech. Velmi často však docházelo k selhání této teorie, jelikož byla používána byrokraticky. Příslušným pracovníkům nebyla vyjadřována skutečná podpora ze strany manažerů. Ti si mnohdy nebyli vědomi významu takových postupů, jako je právě podpora pracovníků, zpětná vazba, dosahování souhlasu. Teorie cíle hraje významnou roli v procesu řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2007)

2.4.3.8 Teorie spravedlnosti

Zabývá se tím, jak lidé vnímají a jakým způsobem se s nimi zachází, v porovnání s jinými lidmi. „*Spravedlivé zacházení znamená, že se s člověkem jedná stejně, jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže nastane opak.*“, jak tvrdí Armstrong (2007, s. 226).

Jak zmiňuje Armstrong (2007), existují dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní spravedlnost** – zobrazuje jak lidé vnímají a cítí, že jsou odměňováni za práci v porovnání s jinými lidmi
- **procedurální spravedlnost** – tato spravedlnost zobrazuje, jak lidé vnímají spravedlnost používaných postupů ve firmě, například v oblastech odměňování pracovníků, povyšování, hodnocení, atd...

2.4.4 Motivační strategie

„Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců.“, jak tvrdí Armstrong (1999, s. 313) tyto strategie se budou zabývat:

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy,
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je,
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci,
- vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci,
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí,
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst,
- řízením pracovního výkonu,
- řízením odměňování,
- používáním metod modifikace chování.

Měření motivace

Pomocí přímých nástrojů nelze motivaci měřit, jelikož žádné takové nástroje neexistují. Úroveň motivace je však zjiitelná například prostřednictvím strukturovaných dotazníků, prostřednictvím pohovorů, kombinací pohovorů s dotazníky a také pomocí specificky vytvořených skupin zainteresovaných zaměstnanců (referenčních skupin). Dále můžeme zjistit úroveň motivace také pomocí fluktuace zaměstnanců, analýzy výsledků hodnocení pracovníků, ukazatelů produktivity práce apod.

Oceňování zaměstnanců

Motivaci u pracovníků lze zvýšit, pokud zaměstnanci cítí ze strany svého nadřízeného, určitou dávku důvěry, posiluje jejich pravomoci, dává jim určitý pracovní prostor se prosadit. Je třeba, aby se v takovém to případě, zacházelo se zaměstnanci jako s lidskými bytostmi a ne jako se „zdroji“, které slouží k uspokojení potřeb organizace. Je třeba zaměstnancům poskytnout také odměny, ať už finančního či nefinančního charakteru. Tyto odměny, zaměstnancům reflektují, do jaké míry jsou oceňováni.

Odpovědné a angažované chování

Toto chování znamená, že zaměstnanci budou směřovat své úsilí, k dosažení stanovených cílů. Ať už jako jedinci nebo členové týmu se budou snažit o co největší výkonnost, na základě poskytnuté odpovědnosti. Odměňování je v tomto případě spojeno s úspěšností při dosahování požadovaných cílů.

Podnikové klima

Podnikové klima představuje souhrn základních vzorců chování a základních hodnot organizace, které by měly reprezentovat osoby jako jsou vedoucí pracovníci a manažeři. Ti by měli být motivováni, dále předávat toto chování podřízeným zaměstnancům a být tak jejich vzorem.

Dovednosti v oblasti vedení lidí

Vést a motivovat lidi je velice náročné a složité. Proto by měla být manažerům a vedoucím pracovníkům poskytována pomoc, nejen s procesem motivace, ale také s využíváním jejich znalostí ke spolupráci se zaměstnanci, ale také zlepšování motivace členů svého týmu.

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Při vytváření nových pracovních míst a pracovních úkolů by se mělo vycházet z teorií motivace. Je nutno směřovat tuto motivaci k potřebám pracovního úkolu nebo pracovního místa.

Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu bere v úvahu především stanovování cílů, posilování vědomí člověka o příčinách a následcích jeho práce a také zpětnou vazbu. Ta je důležitá nejen mezi kolegy, případně členy týmu, ale taky od nadřízených pracovníků.

Řízení odměňování

Je velice složitou oblastí, co se týče motivace. Každý člověk je jedinečný, na každého výše finanční odměny, může působit jinak. Například pro vedoucí pracovníky a manažery už finanční odměna nebude tak motivující, jako případný kariérní růst a seberealizace. Proto je třeba velmi dobře zvážit proces řízení odměňování, činnost za kterou bude zaměstnanec

odměněn (př. počet přijatých objednávek, snížení počtu reklamací a stížností, apod.), jeho formu a načasování.

Rozvoj zaměstnanců, neboli rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj zaměstnanců představuje jeden z možných typů motivace. Možnost učit se a rozvíjet své znalosti a dovednosti vede mnoho lidí k učení. Kvalifikovaný pracovník je společností vnímám daleko přijatelněji, než člověk bez kvalifikace.

Modifikace chování

„Modifikace chování nebo organizačního chování používá principu „, podmiňujícího operandu“ (tj. ovlivňování chování pomocí jeho důsledků), dle Armstrong (1997, s. 315).

2.4.5 Moderní motivační strategie

Tato strategie slouží k tomu, aby bylo vytvořeno ideální pracovní prostředí, stejně tak pracovní postupy, a aby tato opatření vedla k vyšší výkonnosti zaměstnanců. Moderní motivační strategie tak mohou pomoci inovovat stávající postupy práce a zabránit tak pracovnímu stereotypu v organizaci. Jedná se zejména o:

- **koncepte pružné pracovní doby** – pružná pracovní doba představuje zvláštní formu směn, kdy si pracovník sám určí začátek i případně konec pracovní doby. V případě, že je tato pružná pracovní doba zaměstnanci povolena, stává se tak vysoce flexibilním. Zaměstnavatel však většinou určí dobu, kdy je zaměstnanec povinen nahlázet se na pracovišti,
- **modifikaci chování** – vyplývá z teorie, že chování je závislé na důsledcích. Organizace tak může ovlivňovat chování pracovníků díky důsledkům, které jejich chování způsobí. Vhodně zvoleným systémem odměňování, tak můžeme zvýšit výkonnost zaměstnanců,
- **nové formy práce** – zabraňují vzniku stereotypních činností, které vedou ke snížení motivace. Existuje celá řada forem, které vedou ke zatraktivnění práce a vedoucí pracovníci jich tak mohou využít. Jedná se například o obohacení práce, rotace pracovníků a horizontální rozšíření činností,
- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, tak zaměstnavatel může zvyšovat jejich motivaci k práci. Zvyšuje také znalostní a dovednostní potenciál organizace tím, že zaměstnává kvalitní lidské zdroje a stává se tak atraktivnějším pro potenciální zákazníky. Vzdělávat pracovníky může

pomocí různých metod, například: na pracovišti (mentoring, coaching, asistování, rotace, atd.), mimo pracoviště (klasické přednášky, přednášky s diskusí, manažerské hry, případové studie, aj.) nebo pomocí kombinace obou předešlých způsobů,

- **participaci** – jedná se o jakousi soudržnost mezi zaměstnanci a organizací jako takovou. Zaměstnanci jsou začleňováni a zapojováni do rozhodování a řešení problémů, jsou informováni o důležitých stránkách rozvoje společnosti. Cílem participace je motivace a zvýšení uspokojení z práce zaměstnanců, úplné využití schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, porozumění pro nová opatření i změny, posílit sebevědomí zaměstnanců a sepětí se společností, *Hynarová (2010)*.

2.5 Metodologická východiska

Metodologická východiska, která budou použita v diplomové práci jsou: dotazníkové šetření, metoda pozorování, analýza současného stavu lidských zdrojů, SWOT analýza a PESTLE analýza. Součástí této podkapitoly bude také metodika výzkumného procesu a zpracování získaných údajů, včetně ukončení výzkumu.

2.5.1 Metodika výzkumného procesu

Výzkumný proces je cílevědomá činnost, která musí být efektivně řízena. Aby bylo dosaženo kvalitních výsledků, je nutné výzkumný proces naplánovat a určit strategický postup. Výzkumem se označuje dlouhodobá, plánovitá činnost, která zahrnuje jak teoretickou, tak empirickou podobu.

Jak tvrdí *Reichel (2009)*, lze výzkumný proces rozdělit do tří fází, a to na:

- přípravu,
- realizaci,
- vyhodnocení.

Ve fázi přípravy je nutné identifikovat problém, definovat cíle výzkumu a formulovat hypotézy. Je třeba dostatečně dobře zvážit počet definovaných cílů. Úzké vymezení cílů může zapříčinit přehlédnutí možné a podstatné alternativy, naopak široké definování může přinést zbytečné zvýšení nákladů. Cíl by měl napomoci k nalezení hlavního faktoru, který určí další směr a vývoj výzkumného procesu. Na základě tohoto zjištění je poté nutné vytvoření plánu výzkumného projektu. Také vyslovené hypotézy mohou být krokem k možnému řešení

problému. Zdroji sloužícími k formulaci hypotéz mohou být: teoretické znalosti nebo dřívější praktické zkušenosti. Pomocí formulace hypotéz můžeme redukovat zjišťované údaje. Hypotézy pomáhají také optimalizovat informační údaje, jelikož dopředu informují o směrech, kterými je vhodné se vydat při hledání potřebných informačních zdrojů. Dochází tak k úspoře nejen časové, ale také finanční.

Fáze realizace výzkumného procesu zahrnuje kroky jako jsou: sběr dat (ten zahrnuje přípravu sběru dat, jejich zpracování a také kontrolu).

Třetí fáze vyhodnocení vychází z analýzy a implementace získaných údajů. Výsledky, které z této analýzy vzejdou jsou následně interpretovány pomocí výzkumné zprávy. Interpretace výsledků může být zpracovaná v písemné formě, ovšem lze je prezentovat také ústně. Výzkumná zpráva by měla obsahovat: formulování zkoumaného problému, analýzu stávajícího stavu, vlastní výzkum, zpracování a prezentaci údajů a závěr. Na základě výsledků, jsou poté zpracována doporučení pro zlepšení nebo dokonce odstranění zjištěného problému. Kozel (2005).

2.5.2 Dotazníkové šetření

Dotazování je nejpoužívanější metoda, kterou lze sesbírat primární údaje. Dotazník je třeba velmi důkladně sestavit, formulovat a strukturovat. Dotazník představuje formulář s otázkami, které mohou být otevřené, polozavřené nebo uzavřené, na které respondenti odpovídají, Holušová (2011).

Forma dotazování může být dle Grosové (2002):

- elektronická,
- telefonická,
- osobní,
- písemná.

Písemné dotazování:

„Probíhá pomocí dotazníku zasílaného respondentům poštou a zásadním problémem je dosažení požadované míry návratnosti. Návratnost lze zvýšit např. zařazením respondentů do slosování, věcnými odměnami za vyplnění dotazníků nebo opakovaným zasíláním dotazníků. Inspirovat se lze i metodami, které používá direct marketing pro zvýšení návratnosti odpovědí. Problém dodržení reprezentativnosti vzorku je třeba považovat za

nejzávažnější. Písemné dotazování se nejvíce osvědčuje proto tam, kde skupina oslovených má zájem na odpovědích což platí pro expertní dotazování. Výhodou písemného dotazování je volnost respondenta ve výběru okamžiku, kdy dotazník vyplní a má tudíž dost času na promyšlení odpovědi“, jak tvrdí Grosová (2002, s. 137).

Konstrukce dotazování:

Délka dotazníku závisí na zkoumaném tématu a nebývá striktně určena. Každý dotazník by měl mít svou logickou strukturu a otázky by měly z pohledu respondenta tvořit logický celek, jak tvrdí Holušová (2011).

„Dotazník by měl začínat úvodními otázkami, které by měly získat důvěru respondenta a probudit v něm zájem o spolupráci.“ Holušová (2011, s. 31).

Důležité otázky jsou kladeny vždy doprostřed dotazníku. V případě, že bychom otázky situovali na konec dotazníku, mohlo by se stát, že koncentrovanost respondenta by byla velice nízká a neslučovala by se s závažností kladených otázek.

V závěru dotazníku je nutné respondentovi poděkovat za jeho ochotu, snahu a úsilí při vyplňování dotazníku.

Otázky, které mohou být použity v dotazníku, lze rozdělit dle Holušové (2011) na:

- **otázky otevřené** – respondent nemá k dispozici žádnou variantu odpovědi. Musí odpovídat dle vlastního uvážení bez jakýchkoli omezení,
- **otázky polozavřené** – jedná se o kompromis mezi otevřenými a uzavřenými otázkami. Respondent má k dispozici všechny možné způsoby odpovědí,
- **otázky zavřené** – tento typ je nejméně pracný při zpracování, ovšem nemusí poskytnout dostatečně kvalitní a objektivní pohled na danou problematiku.

2.5.3 Pozorování

Jedná se o metodu, která je založená na sledování, jak pozorovaný jedná. Je řazena k metodám kvalitativního významu, které využívají vnímání určitého jevu.

Výsledky pozorování by měly poskytnout informace týkající se motivace zaměstnanců. Metoda pozorování bude uplatněna na pravidelných pracovních poradách a

v neposlední řadě také účasti na hodnotícím pracovním pohovoru, který se taktéž koná pravidelně.

2.5.4 Analýza současného stavu lidských zdrojů

Tato analýza poskytuje organizaci informace týkající se struktury zaměstnanců. Ať už struktury věkové nebo profesní. Tyto informace mohou být pro společnost velmi příznivé, jelikož dokáží včas poukázat na vznik možného problému. Může jít o problémy, které nastanou v budoucnu, například velký počet zaměstnankyň, které půjdou na mateřskou dovolenou nebo velký úbytek pracovníků, kteří půjdou do penze, dle *Sedláčkové(2007)*.

V této práci bude analýza zaměřena na:

- **Věkovou strukturu zaměstnanců.** Tyto informace jsou pro firmu velice cenné, protože mohou včas zabránit výše zmíněným problémům s odchodem pracovníků.
- **Profesní strukturu zaměstnanců.** Zde analýza poskytne informace o celkovém počtu stávajících pracovníků ve firmě. Dále také zkonkretizuje počet pracovníků v jednotlivých profesích (pečovatelky, ošetrovatelky, zdravotní sestry, sociální pracovníci).
- **Celkový počet pracovníků, kteří v letech 2011-2012 pracovali ve společnosti jako brigádníci, dobrovolníci, stážisti.**
- **Předpokládaný (plánovaný) počet nově přijatých pracovníků v roce 2014.**

2.5.5 SWOT analýza

SWOT analýza je řazena mezi základní metody strategické analýzy. Pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace. Jedná se o typ strategické analýzy, která poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Podstata analýzy spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (silné a slabé stránky) a současné situace v okolí podniku (příležitosti a hrozby). (*Grasseová, 2012*)

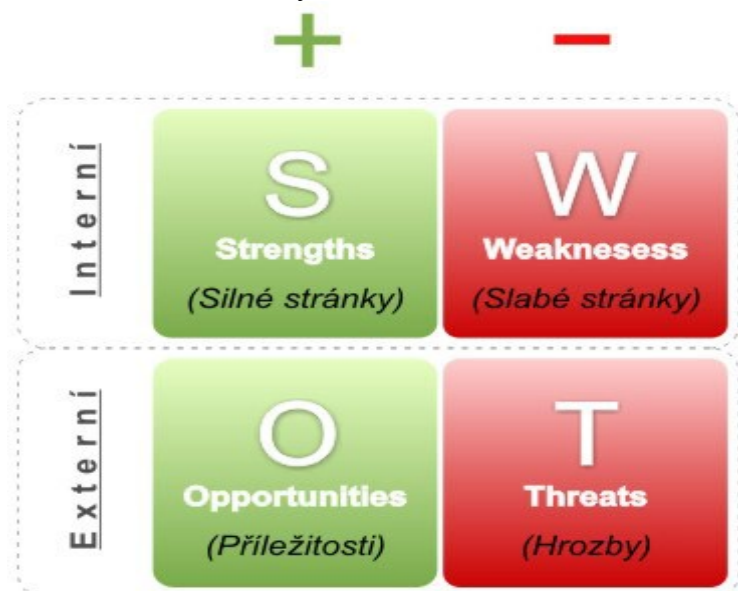
„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2008, s.103)

- S = strengths = silné stránky,
- W= weaknesses = slabé stránky,

- = opportunities = příležitosti,
- T = threats = hrozby.

„SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)“, jak tvrdí Jakubíková (2008, s.103)

Obr. 2.4 – SWOT analýza



Zdroj: *Filozofie úspěchu.: Podnikání, motivace, psychologie. Trénink soustředěnosti, sebedisciplíny, inteligence, paměti...* [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: http://www.filozofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/

Doporučený metodický postup realizace SWOT analýzy, dle Grasseová (2012, s. 300):

- příprava na provedení SWOT analýzy,
 - jednoznačné stanovení účelu, za jakým bude SWOT analýza prováděna,
 - definování oblastí, které budou analyzovány,
 - vytvoření analytických týmů,

- identifikace a hodnocení silných a slabých stránek,
 - identifikace silných a slabých stránek,
 - hodnocení silných a slabých stránek,
- identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí,
 - identifikace hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí,
 - hodnocení hrozeb,
 - hodnocení příležitostí,
- tvorba matice SWOT,
 - zaznamenání faktorů se strategickým významem,
 - generování alternativ strategií.

Cílem každé firmy by mělo být omezení slabých stránek a ohrožení. A naopak podpora silných stránek a využívání příležitostí. Je velmi důležité dokázat předvídat případné hrozby. Když firma zná své silné stránky a příležitosti, je třeba tyto informace využít a a dosáhnout tak konkurenční výhody.

Je velice důležité porozumět SWOT analýze, především však spojitostí mezi vnitřním a vnějším okolím firmy a posouzení vzájemných vlivů.

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, jak dalece je firma schopna konkurovat jiným společnostem, kterých předností má využít, a které kritické faktory je potřeba omezit, nejlépe odstranit.

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a subjektivní.

2.5.6 PESTLE analýza

Marketingové makroprostředí zahrnuje vlivy, okolnosti, situace, které firma svými činnostmi nemůže ovlivnit.

Analýza prostředí je pro firmu velice důležitá. Umožní rozpoznat externí okolí firmy, ve kterém firma působí, napomáhá identifikovat trendy a případné změny, které se dají v okolí očekávat. Tyto změny totiž mohou mít vliv na budoucí chod firmy.

Tato analýza vychází z prvních písmen jejího názvu a zahrnuje tyto faktory, dle *Grasseová (2012)*:

- **politické (politicko-právní)** – mezi tyto faktory lze zařadit legislativu regulující podnikání, předpisy pro mezinárodní obchod, ochranu spotřebitele, předpisy EU, pracovní právo, politickou stabilitu, atd.
- **ekonomické** – státní výdaje, ekonomický růst, inflaci, měnové kurzy, HDP, nezaměstnanost, monetární politiku, atd.
- **sociální** – demografické faktory, změna životního stylu, chování žen a mužů, vzdělání, rozdělení příjmů, atd.
- **technologické** – výrobní technologie, internet, patenty, státní výdaje na vědu a výzkum, skladovací technologie, atd..
- **legislativní** - vlivy mezinárodní, evropské a národní legislativy
- **ekologické** - otázky řešení ekologické problematiky (místní, národní, světová)

V poslední době se často hovoří o rozšíření této analýzy na analýzu PESTLE, a to díky legislativním a ekologickým faktorům.

Cílem této analýzy je identifikace těch faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují, ne-li dokonce ohrožují.

3 Analýza úrovně motivace ve vybrané společnosti

Kapitola Analýza úrovně motivace ve vybrané společnosti charakterizuje vybranou společnost, z hlediska její historie a klíčových dat v oblasti podnikání. Dále také z hlediska motivačních, benefičních a vzdělávacích systémů. Pro zjištění úrovně motivace, benefičního a vzdělávacího systému, budou využity různé druhy analýz. Například SWOT analýza, PESTLE analýza, analýza současného stavu lidských zdrojů, metoda pozorování a v neposlední řadě také metoda dotazníkového šetření.

3.1 Představení společnosti

Společnost Seniorcentrum OASA, s.r.o. vznikla jako právnická osoba dne 1. října roku 2008, se sídlem v Petřvaldíku u Nového Jičína. Svou činnost zaměřila na poskytování sociálních a zdravotních služeb nejen seniorům. Společnost je rozdělena na dvě střediska. První středisko Domov pro seniory OASA, se sídlem v Petřvaldíku u Nového Jičína, poskytuje sociální a zdravotní služby seniorům. Středisko Agentura domácí péče OASA, se sídlem na Štefánikově ulici v Novém Jičíně, poskytuje především terénní zdravotní péči nejen seniorům. Toto středisko funguje již 10 let. Firma tedy vznikla sloučením střediska Agentura domácí péče OASA a nově vzniklého Domova pro seniory OASA. Slovo OASA má svůj opodstatněný význam, vyjadřuje tato slova: ošetrovatelská a sesterská agentura.

Agentura domácí péče OASA poskytuje své služby klientům vyžadující odbornou zdravotní péči, nemusí však jít vždy o seniory. Poskytuje své služby všem věkovým kategoriím – zvláště pak klientům s různým stupněm bezmocnosti, pooperační stavy, apod. Služby jsou poskytovány s dostupností 24 hodin denně, 7 dní v týdnu (od pondělí do neděle). Toto středisko poskytuje terénní zdravotní služby, což je podstatná odlišnost se střediskem Domov pro seniory OASA. Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců jsou velice přísné a striktní. Toto středisko může zaměstnat pouze registrovanou zdravotní sestru s praxí u lůžka minimálně dva roky. Tato sestra se musí v průběhu roku vzdělávat a navštěvovat akreditované vzdělávací kurzy. Zdravotní sestra pracující v Agentuře domácí péče, má přidělený svůj terén, který má po zdravotní stránce na starosti. Zajišťuje tedy komplexní zdravotní péči všem svým svěřeným pacientům. Jedná se o velice náročnou práci, ať po stránce fyzické, tak psychické. Lze tedy s čistým svědomím říci, že firma zaměstnává kvalitní a spolehlivý personál. Na trhu, působí již 10 let, má skvělou pověst a klienti se na ni s důvěrou obrací. Velikou výhodou jsou také kladné reference od praktických lékařů, kteří ji doporučují svým pacientům.

Středisko Domov pro seniory OASA funguje již pátým rokem, je to tedy poměrně nová firma, která si i za tak relativně krátkou dobu vydobyla velice dobrou pozici na trhu a velice rychle se dostala do povědomí svého okolí. Má na tom nepochybně velký podíl zmíněná Agentura domácí péče OASA a její pověst. Domov pro seniory OASA poskytuje sociálně zdravotní pobytové služby. Sociální část zajišťuje k tomu osvědčený personál v podobě ošetřovatelek a pracovníků v sociálních službách. Tito zaměstnanci poskytují své služby 24 hodin denně. Zdravotní služby zajišťuje odborný personál v podobě zdravotních sester. Pracovnice zajišťují zdravotní péči po dobu 12 hodin denně. Domov pro seniory OASA má také navázanou spolupráci s praktickým lékařem, sídlícím v 3 km vzdálené vesničce. Dále zajišťuje svým klientům služby logopeda, fyzioterapeuta a také kadeřnické, pedikérské a kosmetické služby. Domov pro seniory OASA je určen seniorům, kteří mají rádi komfort, klid a jsou rádi obklopeni příjemným prostředím a také personálem. Budova Domova pro seniory OASA se nachází v krásném a tichém prostředí malé vesničky s názvem Petřvaldík. Budova pokryje kapacitu 28 lůžek, kde může seniorům nabídnout také 15 jednolůžkových apartmánů s vlastním WC a kuchyňkou. Soukromí je pro některé klienty velice důležité. V kapacitě zařízení je také podstatný rozdíl s giganty státního zařízení. Cílem této firmy je však vytvořit klientům klidné, příjemné a rodinné prostředí, kde má personál čas věnovat se každému.

Společnost má na obou střediscích v současnosti 30 zaměstnanců (včetně managementu).

3.1.1 Klíčová data podniku

Rok 1997 - první setkání budoucích spolupracovníků, jednatelů a majitelů společnosti. Jsou jimi paní Milena Borková a MUDr. Petr Slaný.

Rok 2000 - v tomto roce se paní Milena Borková rozhodla, že za pomoci pana MUDr. Slaného, založí společnost zabývající se poskytováním terénních zdravotních služeb. Zvolila název: Agentura domácí péče OASA. OASA v názvu má svůj opodstatněný význam, který vyjadřuje ošetřovatelskou a sesterskou agenturu. Začátek podnikání pro ni byl obtížný, ačkoli měla paní Borková (jakožto bývalá hlavní sestra Novojičinské nemocnice) vybudované velmi dobré jméno. Její třicetiletá praxe ve zdravotnictví, byla při startu podnikání velice užitečná.

Rok 2001 - v tomto roce, přesněji dne 01.01.2001, došlo ke vzniku společnosti, pod názvem: Agentura domácí péče OASA, Nový Jičín. Právní formu zvolila paní Borková jako - OSVČ. V průběhu deseti let se firma rozvíjela a rostla.

Rok 2008 - přesněji dne 01.01.2008 – došlo po vzájemné konzultaci a spolupráci s panem MUDr. Slaným k rozhodnutí o rozšíření společnosti a změně její právní formy podnikání. Objevili také díru na trhu v podobě malého, rodinného a soukromého domova pro seniory. Státní domovy pro seniory nabývají gigantických rozměrů.

Rok 2008 - dne 01.10.2008 – dochází ke vzniku společnosti Seniorcentrum OASA, s.r.o. Tato společnost je rozdělena na dvě střediska. Novým střediskem se stává - Domov pro seniory OASA. Agentura domácí péče OASA, mění svou právní formu z OSVČ na s.r.o. a stává se tak druhým střediskem společnosti. Paní Milena Borková a MUDr. Petr Slaný se stávají jednatelem a majiteli společnosti. Podíl ze zisku je rozdělen 60% ku 40%. Získání registrace na poskytování zdravotně-sociálních služeb od Ministerstva práce a sociálních věcí.

Rok 2013 - vzhledem k dobrému jménu společnosti Seniorcentrum OASA, s.r.o. a stále rostoucí poptávce po malých a rodinných domovech pro seniory, zvažují majitelé rozšíření společnosti. Podnikají kroky k uskutečnění těchto plánů v roce 2014.

3.1.2 Motivační, benefiční a vzdělávací systém společnosti

Ve společnosti dosud nedošlo ke zpracování manuálu, který by jasně definoval systém motivace, vzdělávání a benefičních odměn. Zaměstnanci tak nejsou informováni o motivátorech (finančních i nefinančních), které by jednak zvýšily produktivitu jejich práce a jednak jim přinesly uspokojení z práce. Systém vzdělávání působí chaoticky. Není sestaven plán vzdělávacích akcí, které by mohli zaměstnanci navštívit. Vždy se jdou zeptat své nadřízené (sociální pracovnice, vrchní sestra), zda mohou navštívit jimi vybraná školení. Nikde není dopředu evidováno, jaká školení po nich zaměstnavatel vyžaduje. Chaoticky je veden také systém zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o benefitech a jejich čerpání. Tyto informace vyplynuly z dotazníkového šetření.

3.2 Analytická část

3.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo ve společnosti provedeno v měsíci lednu, za účelem zjištění stavu motivačních, benefičních a vzdělávacích systémů. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni ze strany svého vedení, zda znají benefiční a vzdělávací systém podniku a zda jsou celkově ve své práci spokojeni. Dotazníkovému šetření byl podroben veškerý personál na obou střediscích, včetně managementu. Tedy celkem 30 respondentů. Dle přání respondentů, byla zvolena písemná forma dotazníkového šetření, (viz. příloha č. 3 - Dotazník - Motivace zaměstnanců). Termín pro odevzdání vyplněných dotazníků, byl stanoven ke dni 31.1.2013

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří oblastí:

- motivace,
- benefiční a vzdělávací systém,
- spokojenost zaměstnanců.

Veškeré tabulkové podklady sloužící k vytvoření grafů v tomto dotazníkovém šetření, jsou zobrazeny v příloze č. 4.

Následující grafy přehledně zobrazují zpracované údaje, poskytnuté zaměstnanci podniku.

Dotazníkové šetření přineslo tyto výsledky.

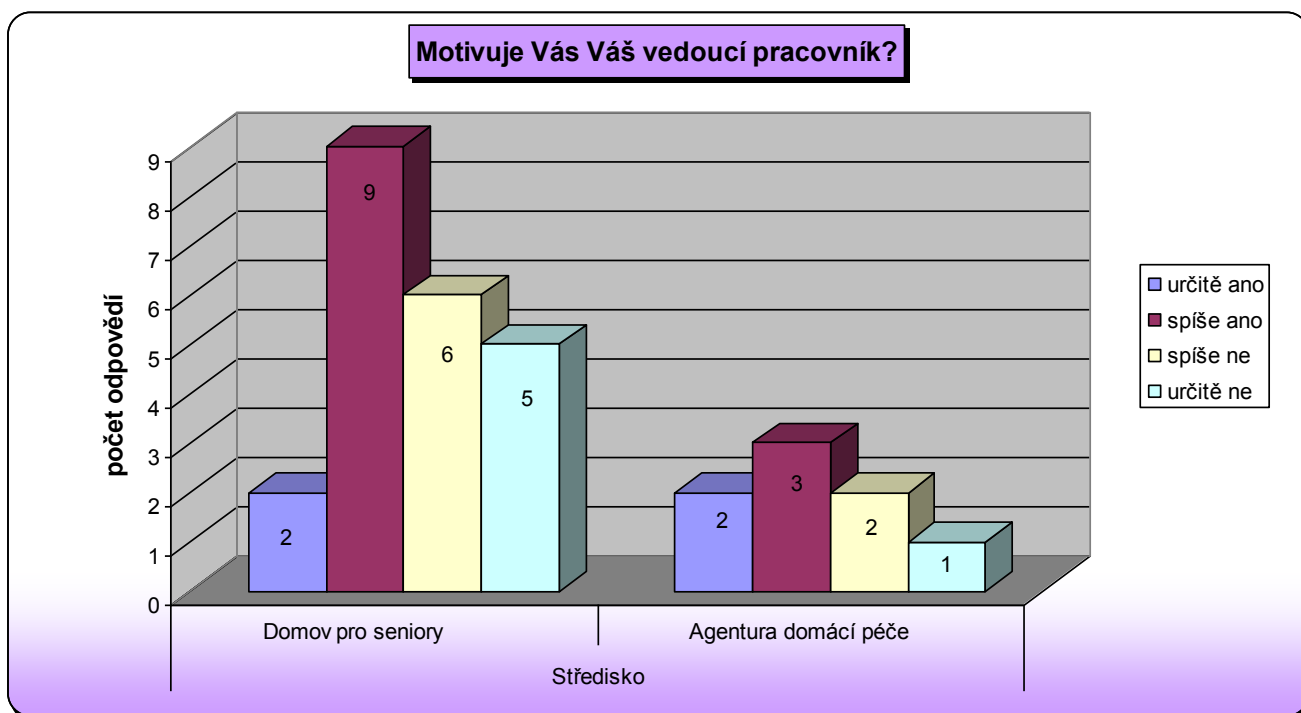
3.2.1.1. Motivace

Z dotazníku (oblast motivace), byly ke zpracování údajů vybrány tyto otázky:

- Motivuje Vás Váš vedoucí pracovník?
- Co Vás nejvíce motivuje k výkonu práce?
- Co Vás v zaměstnání demotivuje?

OTÁZKA: Motivuje Vás Váš vedoucí pracovník?

Graf č. 3.1.: Motivuje Vás Váš vedoucí pracovník?

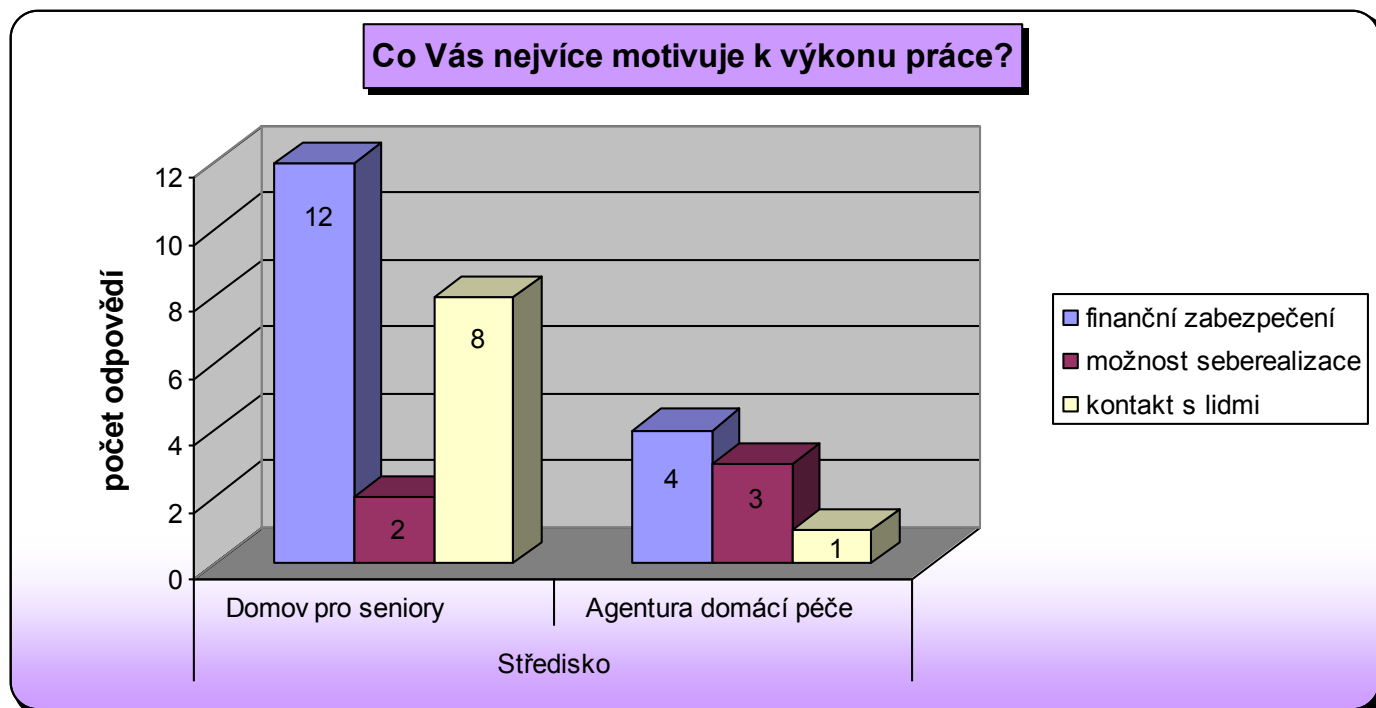


Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných dotazníkovým šetřením

Z grafu vyplývá, že zaměstnanci střediska Domov pro seniory, z větší části nejsou motivováni ze strany svého vedoucího pracovníka (sociální pracovnice). Je to způsobeno mimo jiné hrubým jednáním, nekolegiálním chováním a urážkami zaměstnanců. Tyto informace potvrdilo také pozorování (jako další metodologické východisko), uvedeno viz. níže. Většina zaměstnanců střediska Agentura domácí péče, uvedla, že jsou motivováni ze strany svého vedoucího (vrchní sestra).

OTÁZKA: Co Vás nejvíce motivuje k výkonu práce?

Graf č. 3.2.: Co Vás nejvíce motivuje k výkonu práce?

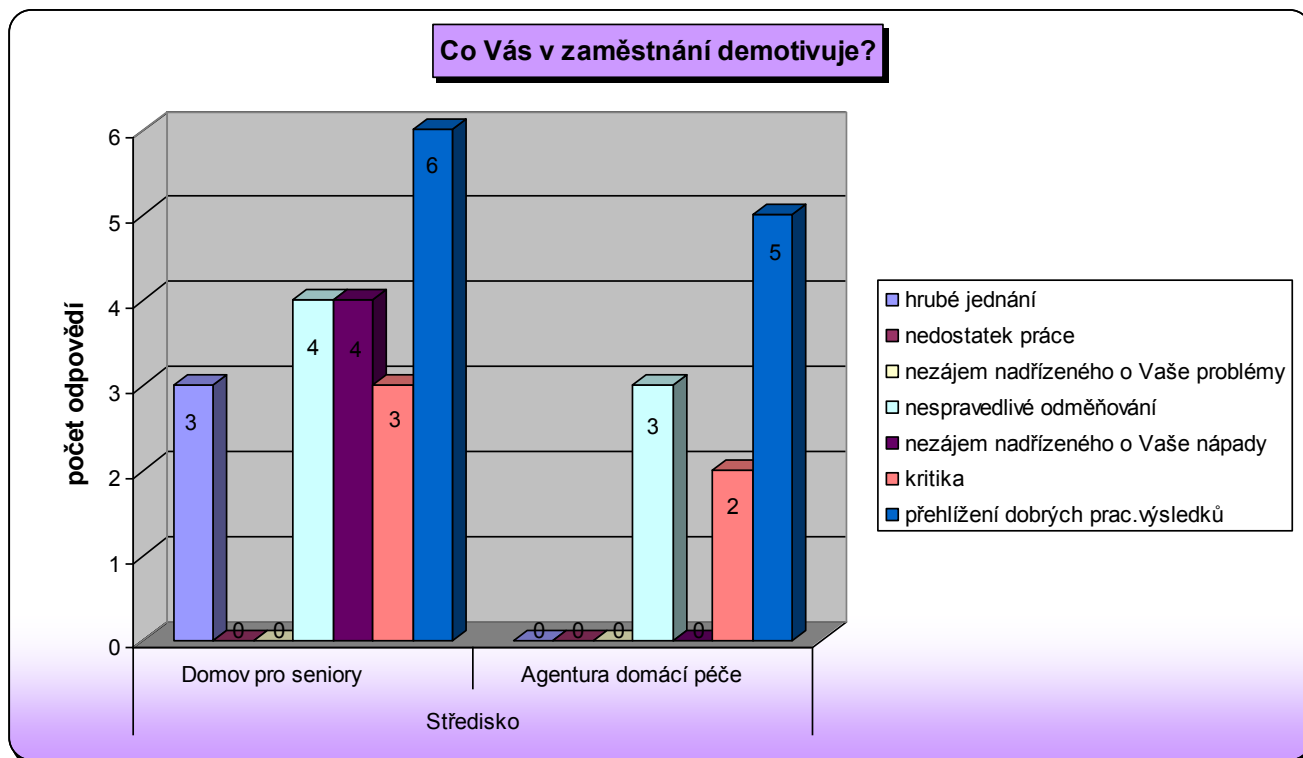


Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných dotazníkovým šetřením

Zaměstnanci na obou střediscích shodně uvedli finanční zabezpečení jako prioritu, která je motivuje k výkonu práce. Tato skutečnost není nijak překvapivá, vzhledem ke stávající ekonomické situaci země, kdy například neustále rostou ceny energií, pohonných hmot a potravin (způsobené zvýšením sazby daně z přidané hodnoty), atd.

OTÁZKA: Co Vás v zaměstnání demotivuje?

Graf č. 3.3: Co Vás v zaměstnání demotivuje?



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných dotazníkovým šetřením

Zaměstnanci střediska Domov pro seniory uvedli, že je v práci nejvíce demotivuje přehlížení dobrých pracovních výsledků, dále hrubé jednání a nezájem nadřízeného o jejich nápady. Tyto výsledky korespondují s nespokojeností zaměstnanců s jejich vedoucím (sociální pracovníce). Na středisku Agentura domácí péče odpovídali zaměstnanci obdobně. Zvolily tedy jako nejvíce demotivující, přehlížení dobrých pracovních výsledků a nespravedlivé odměňování. Otázka nespravedlivého odměňování je velmi složitá. Tento pohled může být spojen s nedostatečně propracovaným motivačním, benefičním a vzdělávacím systémem.

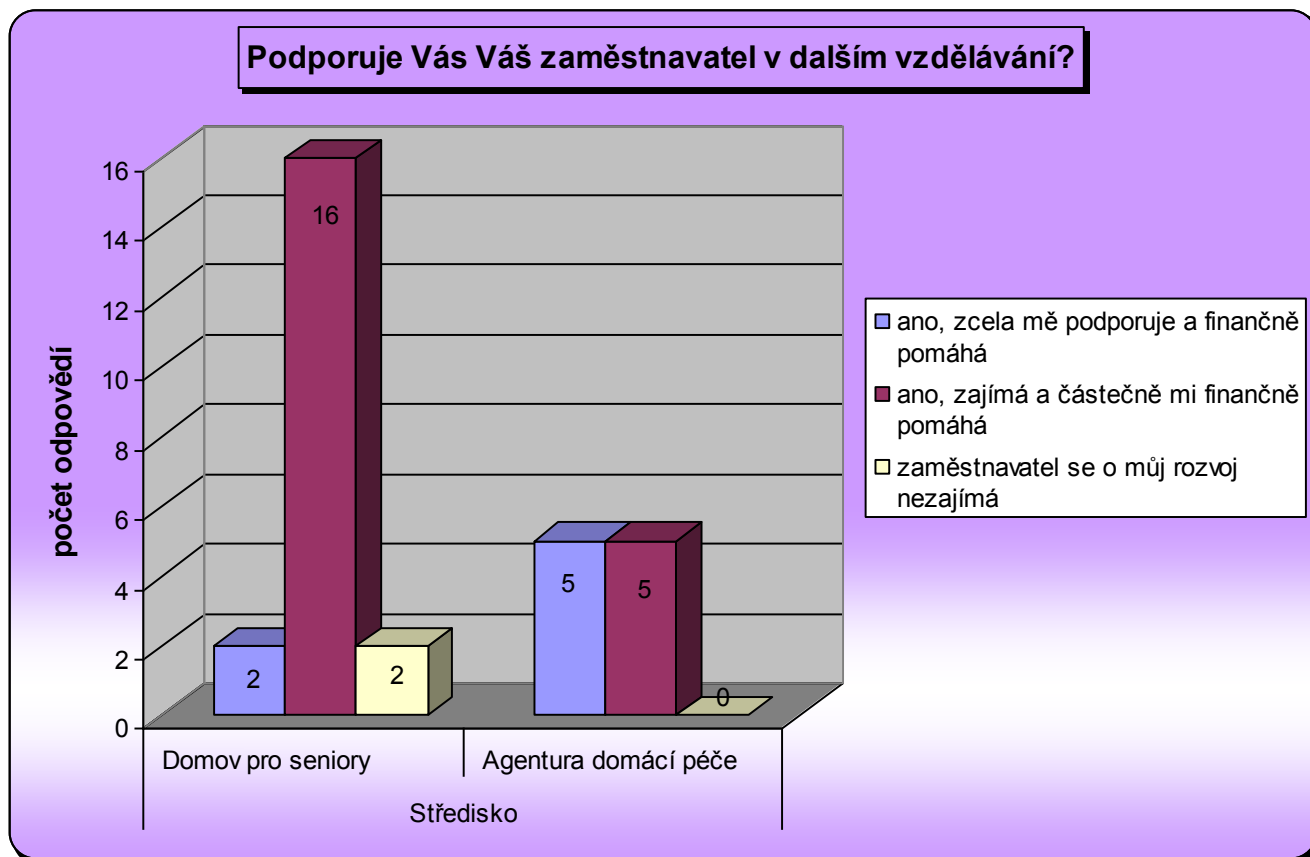
3.2.1.2. Benefiční a vzdělávací systém

Z dotazníku (oblast benefiční a vzdělávací systém), byly ke zpracování údajů vybrány tyto otázky:

- Podporuje Vás Váš zaměstnavatel v dalším vzdělávání?
- Jste dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých benefitů?
- Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve Vaší společnosti?

OTÁZKA: Podporuje Vás Váš zaměstnavatel v dalším vzdělávání?

Graf č. 3.4.: Podporuje Vás Váš zaměstnavatel v dalším vzdělávání?

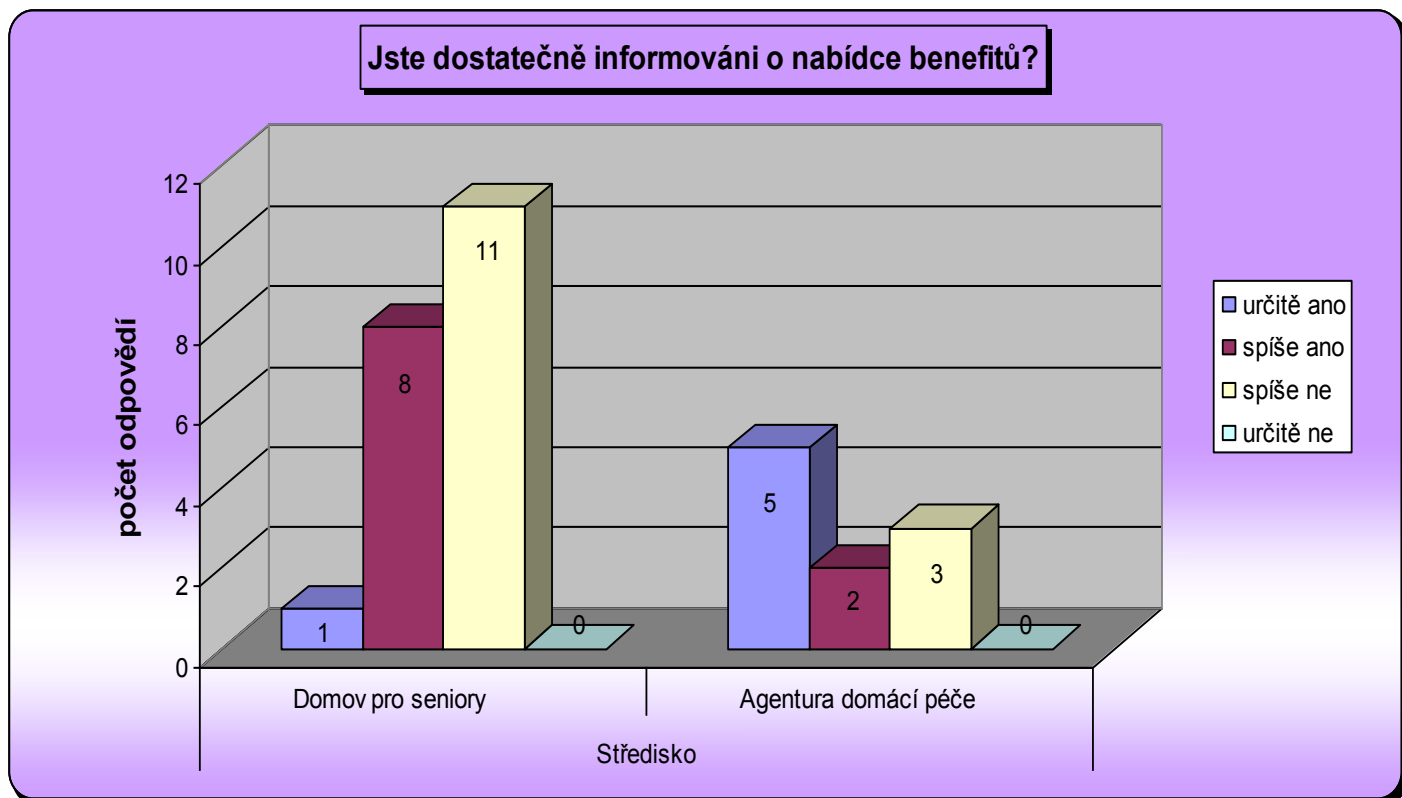


Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných dotazníkovým šetřením

Z grafu je patrné, že má zaměstnavatel má zájem o další vzdělávání svých zaměstnanců. Částečně se také finančně podílí na úhradě nákladů spojených, s návštěvou vzdělávacích kurzů. Odpověděla tak většina zaměstnanců na obou střediscích.

OTÁZKA: Jste dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých benefitů?

Graf č. 3.5.: Jste dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých benefitů?

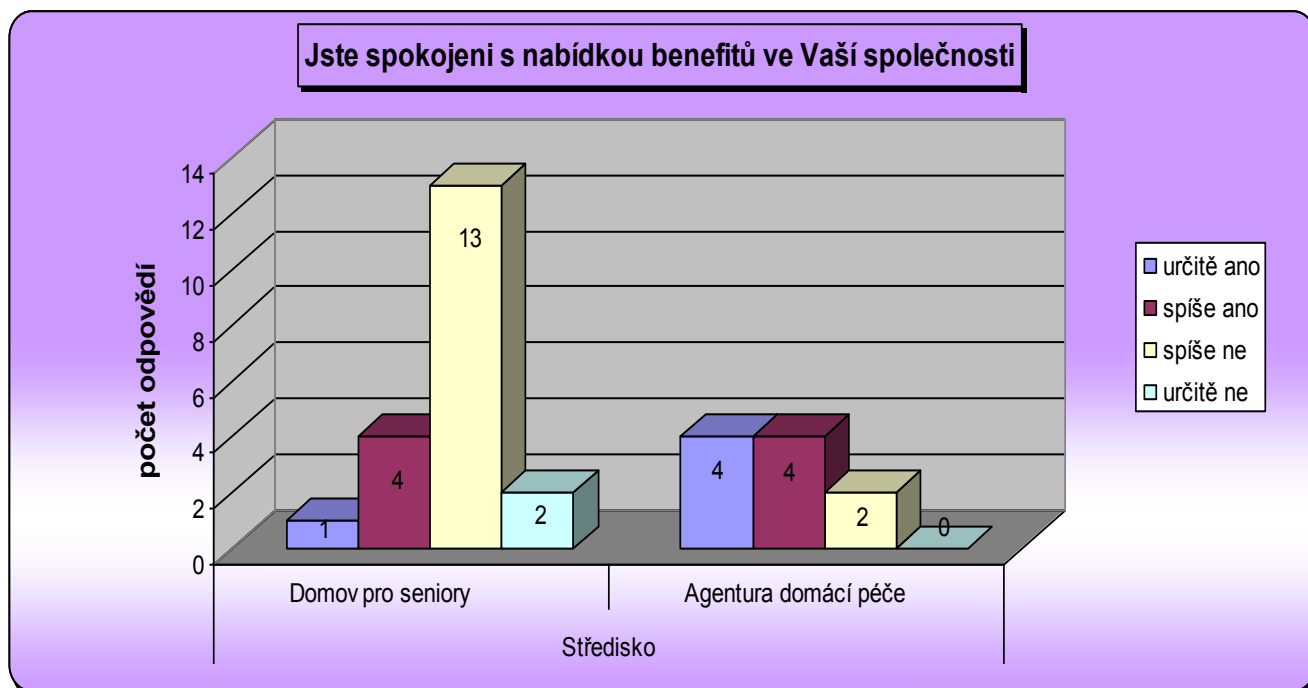


Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných dotazníkovým šetřením

Většina zaměstnanců střediska Domov pro seniory odpověděla, že není dostatečně informována o nabídce benefitů. Odpovědi na středisku Agentura domácí péč byly hodně rozdílné. Je zřejmé, že v podniku není jasně daná nabídka benefitů, které by mohli zaměstnanci využívat.

OTÁZKA: Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve Vaší společnosti?

Graf č. 3.6.: Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve Vaší společnosti?



Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných dotazníkovým šetřením

Z grafu vyplývá, že zaměstnanci střediska Domov pro seniory, nejsou spokojeni s nabídkou benefitů v podniku. Odpovědi korespondují s odpověďmi na předešlou otázku, kdy zaměstnanci uvedli, že nejsou dostatečně informováni o nabídce benefitů. Obdobný výsledek vyšel také na středisku Agentura domácí péče. Zde se opětovně potvrzují nedostatky v oblasti benefičního systému podniku.

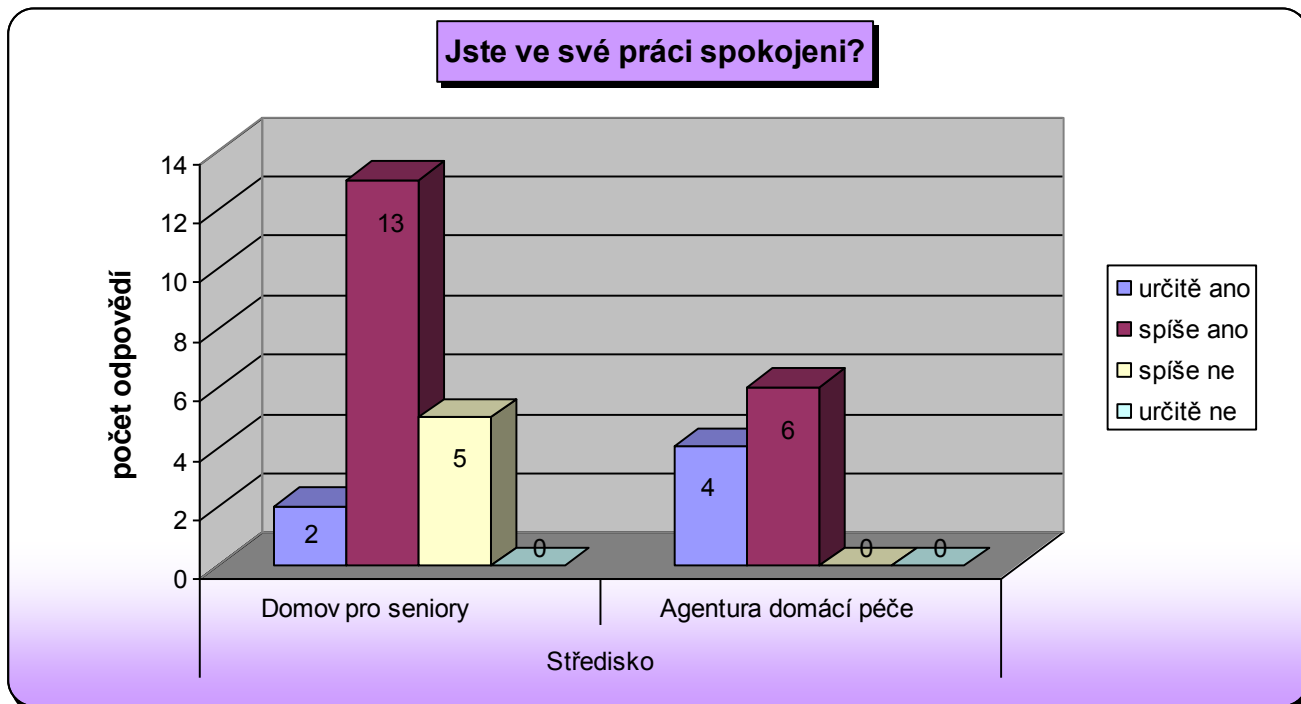
3.2.1.3. Spokojenost zaměstnanců

Z dotazníku (oblast spokojenost zaměstnanců), byly ke zpracování údajů vybrány tyto otázky:

- Jste ve své práci spokojeni?
- Co nejvíce ve své práci postrádáte?
- Jste spokojeni s výší svého platu?

OTÁZKA: Jste spokojeni ve své práci?

Graf č. 3.7.: Jste ve své práci spokojeni?

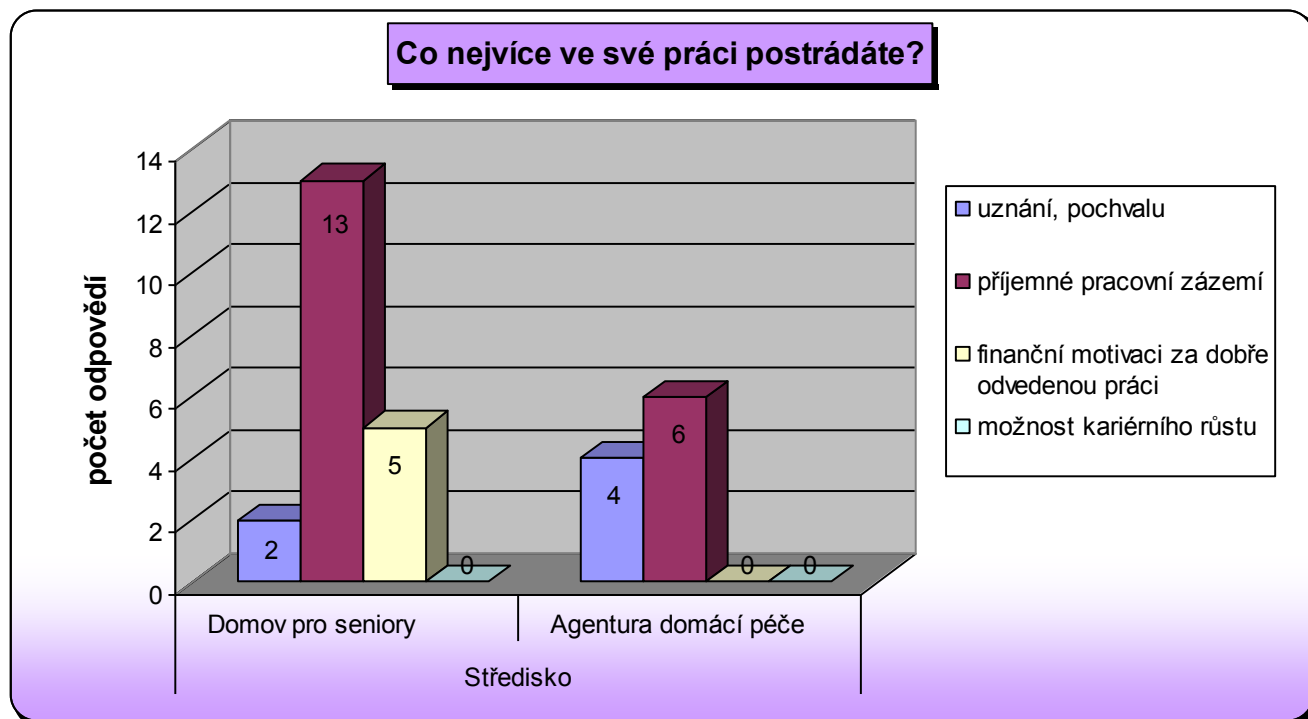


Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných dotazníkovým šetřením

Z grafu je patrné, že jsou zaměstnanci z převážné většiny ve své práci spokojeni. Všichni zaměstnanci střediska Agentura domácí péče odpověděli, že jsou ve své práci spokojeni.

OTÁZKA: Co nejvíce ve své práci postrádáte?

Graf č. 3.8.: Co nejvíce ve své práci postrádáte?

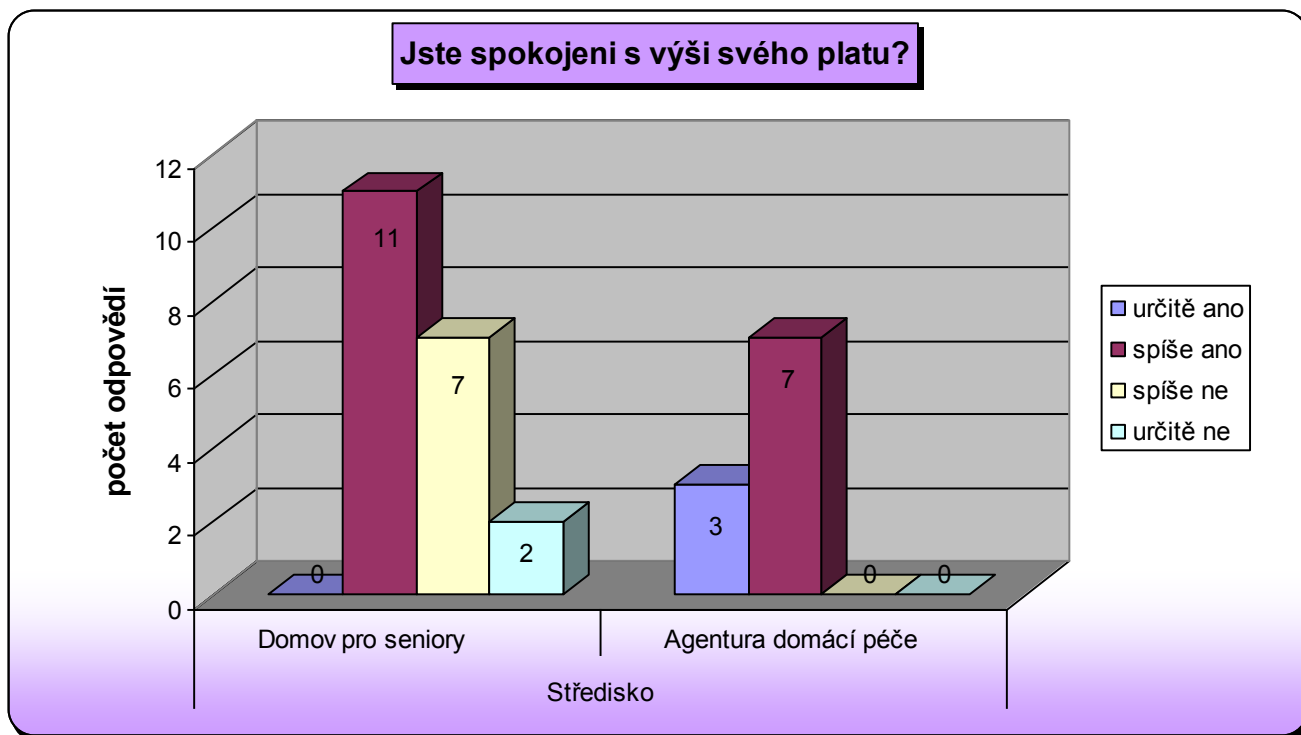


Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných dotazníkovým šetřením

Odpovědi na výše zmíněnou otázku jsou velice rozdílné, na obou střediscích. Zaměstnanci střediska Domov pro seniory uvedli, že jim v práci nejvíce chybí příjemné pracovní zázemí. Tato odpověď je opět spjatá s prací vedoucího pracovníka (sociální pracovnice). Dále uvedli, že ve své práci postrádají finanční motivaci za dobře odvedenou práci. Důvodem je nedostatečně propracovaný motivační systém podniku. Zaměstnanci střediska Agentura domácí péče uvedli, že jim v práci také chybí příjemné pracovní zázemí, to je opět spjato s vedoucím pracovníkem (vrchní sestra) a jako další postrádají uznání a pochvalu. Tyto odpovědi vzájemně korespondují, jelikož přístup vrchní sestry k podřízeným, je poměrně striktní, přísný a nekompromisní.

OTÁZKA: Jste spokojeni s výší svého platu?

Graf č. 3.9.: Jste spokojeni s výší svého platu?



Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných dotazníkovým šetřením

Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší svého platu, jsou z velké části velmi přívětivé. Všichni zaměstnanci střediska Agentura domácí péče uvedli, že jsou s výší svého platu spokojeni. Tyto výsledky jsou velice potěšující. Na středisku Domov pro seniory většina zaměstnanců uvedla spokojenost se svým platovým ohodnocením, ovšem našli se také ti, kteří moc spokojeni nejsou. Důvod ke vzniku nespokojenosti lze přisuzovat špatnému motivačnímu, benefičnímu a vzdělávacímu systému, který není v podniku vypracován a zaveden.

3.2.2 Pozorování

Metoda pozorování byla ve společnosti uplatněna na pravidelných měsíčních poradách a při pravidelném půlročním hodnocení práce zaměstnanců. Tedy v období od měsíce ledna do měsíce března. Cílem pozorování bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ze strany sociální pracovnice (nadřízená), vrchní sestry (nadřízená) a ze strany ředitelky společnosti, dostatečně motivováni, informováni o benefičním a vzdělávacím systému a zda si vedení společnosti zjišťuje jejich spokojenost.

Porada, která se s pravidelností opakuje každý měsíc, má jasně danou strukturu, která je identická pro obě střediska společnosti.

Poradu vede vždy ředitelka společnosti, paní Milena Borková, která na úvod přivítá všechny zúčastněné zaměstnance a seznámí je s programem dané porady. Účast na poradách je pro všechny zaměstnance povinná. Lze se však dopředu omluvit, na základě vážného důvodu. Zaměstnanec, který se nemůže zúčastnit porady, má možnost nahlédnout do zápisu z porady. Z každé porady se tedy sepisují tzv. Zápisy z porad (viz. příloha č. 6) a zaměstnanci se podepisují na Prezenční listinu (viz. příloha č. 7). Tyto dokumenty v budoucnu předcházejí možnému vzniku konfliktu mezi pracovníky a vedením společnosti. Takový konflikt může vzniknout z maličkosti nebo nedorozumění v podobě špatně předané informace mezi spolupracovníky nebo ze strany samotného vedení. Vedoucí pracovník poté nemůže vytýkat práci člověku, kterému byl úkol předán nesrozumitelně nebo nesprávně. Zápisy z porad tak eliminují možný vznik konfliktu na minimum. Každý zaměstnanec je povinen, v případě neúčasti na poradě, nahlédnout do zápisu z porady a zjistit si probíraná témata a jejich vyřešení.

Na každé poradě jsou probírána dvě témata. Jako první se řeší provozní záležitosti. Jedná se především o příjem nového klienta, nákupy a zásobování. Zásobování si řeší firma z vlastních řad zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že jde o malou společnost, byly by náklady na zajištění této služby externí firmou, neboli outsourcingem, velmi vysoké. Dále se v této části řeší také společenské akce, jako jsou oslavy narozenin klientů, zaměstnanců, svátky, plesy, výlety do přírody, apod.). Přednostně se řeší stížnosti (pochvaly) na personál a jimi poskytované služby.

Druhým tématem jsou personální záležitosti. Tato část bývá velice rozsáhlá. Řeší se zde například příjem nového pracovníka, brigádníka, dobrovolníka nebo stážisty. Dále také konflikty vzniklé na pracovišti. Vedení se snaží případné konflikty řešit neodkladně, ovšem zde nastává problém, jelikož zaměstnanci pracují v předem určených službách. Proto bývá nejčastějším místem k řešení konfliktů, právě porada. V této části porady mají zaměstnanci možnost zeptat se paní ředitelky, na případné nesrovnalosti na výplatních páscích, požádat o schválení dovolené, výběru vzdělávacího kurzu, apod.

V průběhu porady, tedy po každém probraném tématu, mají zaměstnanci možnost vyjádřit se k dané záležitosti. Forma diskuse je v této společnosti vždy praktikovaná. Problémy se zde neřeší nátlakovou ani stresující formou. Každý zaměstnanec má možnost svobodně se vyjádřit i spolupracovat na vyřešení problému.

Každá porada bývá zpravidla ukončena v pozitivním duchu a zaměstnanci odcházejí nabití novou energií i pozitivní náladou k výkonu práce. Komunikace mezi vedením společnosti (ředitelka) a zaměstnanci je na velice vysoké úrovni, díky otevřenosti, upřímnosti a kolegialitě ze strany paní ředitelky a také jejich zaměstnanců.

Na základě pozorování provedeného na výše zmíněné poradě, bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou motivováni konkrétními body ani faktory ze strany vedení společnosti. Jsou povzbuzováni k dobrému pracovnímu výkonu vlídným a uctivým slovem paní ředitelky. Za dobře odvedenou práci jsou zaměstnanci zpravidla odměněni pochvalou a poděkováním na výše zmíněné poradě. Ve společnosti dosud nebyl vytvořen systém motivace, který by byl pro zaměstnance a také vedení společnosti, přehledný a jasný. Není zde vytvořen také systém zaměstnaneckých benefitů (kromě příspěvku na penzijní připojištění, na který mají zaměstnanci nárok, po určité době spolupráce) ani vzdělávací systém. Někdy určí zaměstnancům témata školení zaměstnavatel jindy si jej vyberou sami zaměstnanci. Systém dalšího vzdělávání je poněkud chaotický a nejasný.

U hodnotícího pohovoru, který se také koná pravidelně (2 x do roka - zpravidla jde o měsíc duben a září), bylo také provedeno pozorování. U hodnotícího pohovoru pracuje paní ředitelka s formulářem hodnocení (viz. příloha č. 8), který je rozdělen do 5-ti částí. V první části se hodnotí pracovní výkon, ve druhé části: chování, ve třetí části: odborné znalosti a dovednosti, ve čtvrté části: osobnostní schopnosti a v páté části: znalost předpisů. Každý zaměstnanec dostane od paní ředitelky formulář se svým jménem a počtem bodů. Paní ředitelka boduje každého na základě svých poznatků, spolupráce a komunikace s danou osobou a také na základě stížností či pochval ze strany klientů. K předávání hodnotícího formuláře dochází vždy u ní v kanceláři, v soukromí. Zaměstnanci jsou zváni každý zvlášť a mají možnost vyjádřit se k hodnocení své osoby. Paní ředitelka může, po vzájemné konzultaci s pracovníkem, jednotlivé body ve formuláři upravit. Z upraveného formuláře poté ředitelka zjistí celkový počet bodů. Na základě těchto bodů, je poté zaměstnanci vyplacena odměna v dané výši. Bodová škála s finančním ohodnocením je přílohou Hodnotícího formuláře, takže

zaměstnanec i paní ředitelka okamžitě znají, výši odměny. Pro vyplácení odměn byly zvoleny měsíce květen a říjen, aby zaměstnanci obdrželi finanční částku ještě před letní dovolenou a před Vánočními svátky.

Jak již bylo řečeno, hodnotícího pohovoru se účastní paní ředitelka a vybraný zaměstnanec. Zaměstnanci tedy mají možnost, vyjádřit se v soukromí ředitelny, k pracovním praktikám a vztahům na pracovišti. Z pozorování na hodnotících pohovorech, na středisku Domov pro seniory, vyplynula nespokojenost zaměstnanců s pracovními praktikami sociální pracovnice. Uvádí hrubé chování, nespolupráci, nekolegiální chování. Dle vyjádření zaměstnanců nepracuje paní sociální pracovnice jako týmový hráč. V případě, že se dělá něco jinak, než jak ona sama nařídí, dochází k výhrůžkám vyhazovu. Před paní ředitelkou dělá z pracovníků hlupáky. Nikdy se za práci svých podřízených nepostaví. Vzhledem k tomu, že se jedná o přímou nadřízenou, která má být oporou a mentorem v pracovním procesu, a za kterou si mají pracovníci chodit pro rady, je nutné tuto situaci v co nejbližší době řešit.

3.2.3 Analýza současného stavu lidských zdrojů

Analýza lidských zdrojů byla ve společnosti Seniorcentrum OASA, s.r.o provedena na obou střediscích, zjištěná data byla zpracována ke dni 31.3.2013. Tato analýza poslouží vedení společnosti, ke zjištění stavu zaměstnanců z hlediska:

- věkové struktury zaměstnanců,
- profesní struktury zaměstnanců,
- celkového počtu pracovníků, kteří v daném období pracovali ve firmě jako brigádníci, dobrovolníci a stážisti,
- předpokládaného (plánovaného) počtu nově přijatých pracovníků v roce 2014.

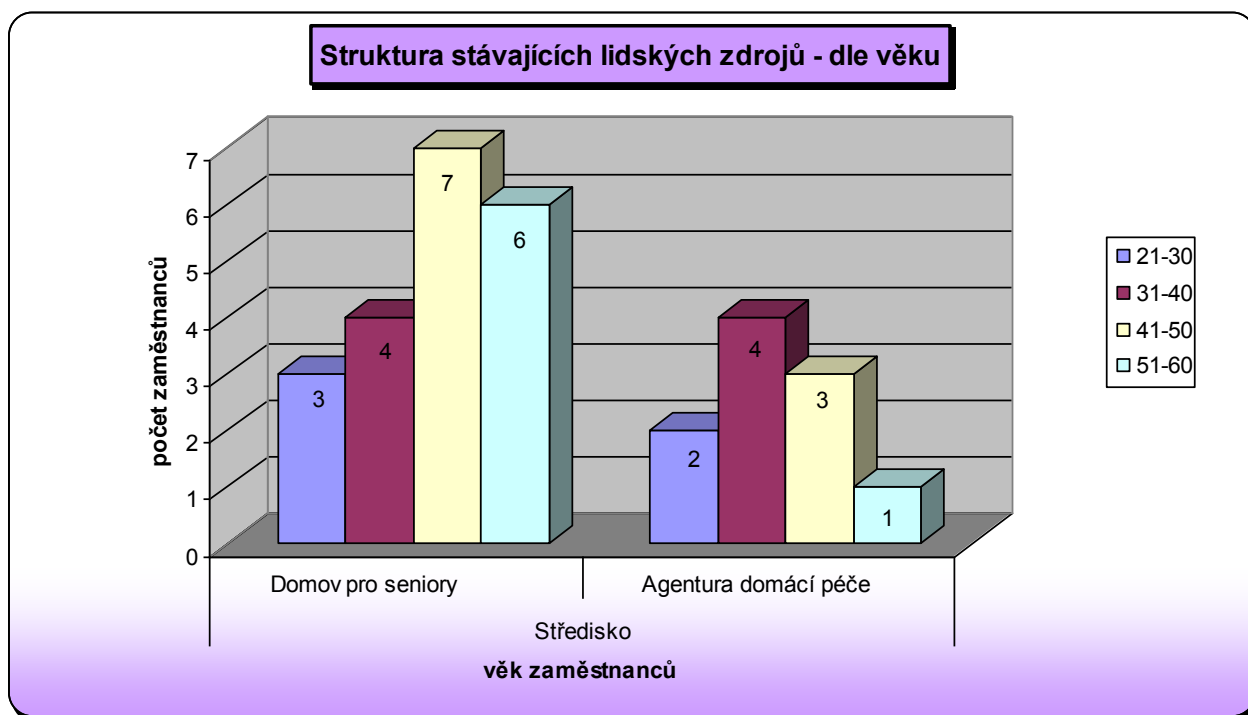
Veškeré tabulkové podklady sloužící k vytvoření grafů v této analýze, jsou zobrazeny v příloze č. 5.

3.2.3.1. Struktura stávajících lidských zdrojů – dle věkové struktury

Výsledky analýzy věkové struktury zaměstnanců mohou být pro firmu velice přínosné. Firma, díky těmto informacím, může včas předejít náhlým odchodům zaměstnanců a zajistit si tak případnou náhradní pracovní sílu, v podobě brigádníků, dobrovolníků nebo zástupů. Obvyklým případem bývá odchod na mateřskou dovolenou. Vzhledem k podnikatelské činnosti firmy, která zaměstnává převážnou většinu žen, je na místě pohlídat si

jejich věkovou strukturu. Nemusí se samozřejmě jednat pouze o odchod na mateřskou dovolenou, může jít také o časté čerpání paragrafu nebo odchod do důchodu. Z tabulky vyplývá, že by společnost měla začít dlouhodobě plánovat příjem nových pracovníků, na obě výše zmíněná střediska. Na středisku Domov pro seniory ani na středisku Agentura domácí péče nehrozí brzký odchod zaměstnankyň do důchodů. S předpokladem čerpání mateřské dovolené se však situace stává závažnější.

Graf č. 3.10.: Struktura stávajících lidských zdrojů - dle věku



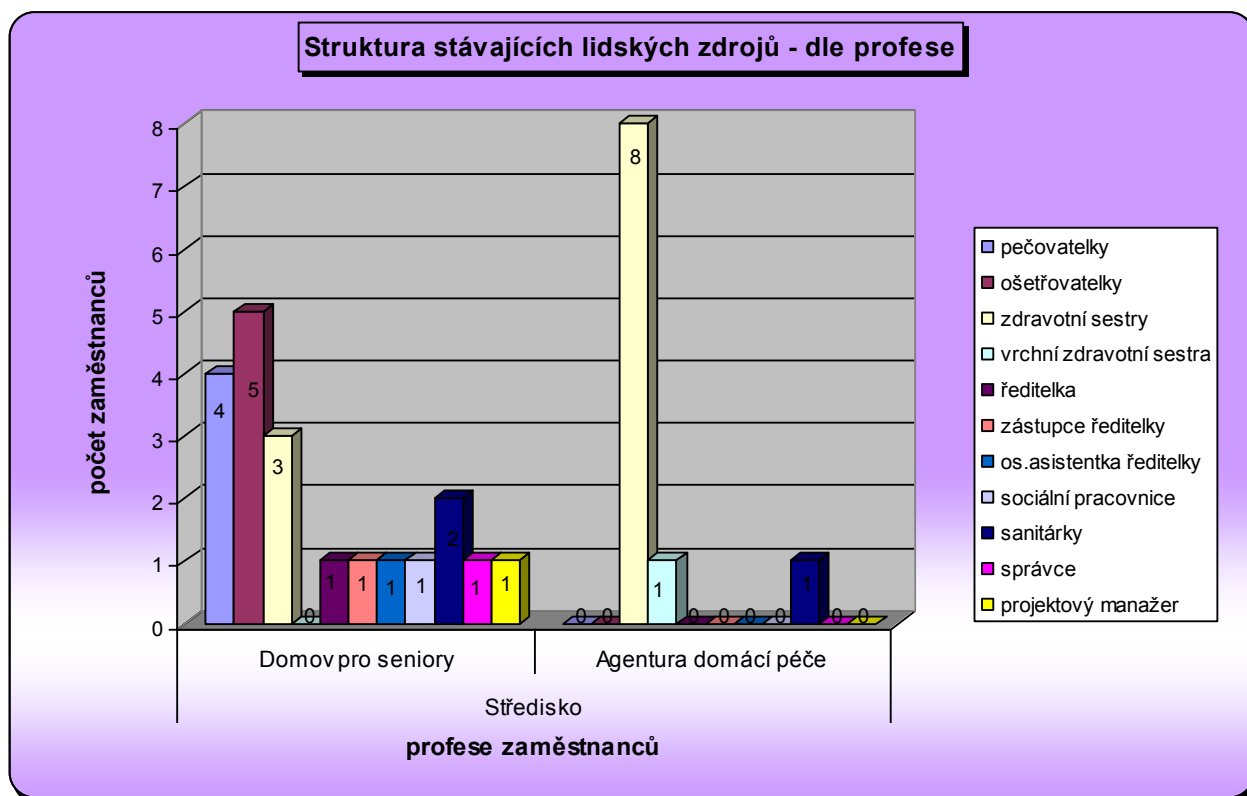
Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů interní dokumentace podniku

Jak zobrazuje graf č. 3.10, obě střediska zaměstnávají mladé pracovnice, u kterých je předpoklad, že budou čerpat mateřskou dovolenou. Protože však společnost dává šanci mladým lidem, rozvíjet své schopnosti a dovednosti, počítá dopředu s touto možnou fluktuací. Tyto informace zobrazuje graf ve fialových sloupcích (věk 21-30). Vzhledem k tomu, že jde o malou společnost, zanedbání plánu budoucích pracovníků, by mohlo narušit plynulý chod práce. Z grafu je také patrné, že jsou obě střediska zajištěna sběhlými a zaškolenými pracovníky, kteří mohou nadále předávat své zkušenosti, nově příchozím pracovníků, viz. žluté sloupečky v grafu (věk 41-50).

3.2.3.2. Struktura stávajících lidských zdrojů - dle profese

Seniorcentrum OASA, s.r.o. v současné době zaměstnává na hlavní pracovní poměr 30 zaměstnanců (včetně managementu). Středisko Agentura domácí péče zaměstnává 10 pracovníků, což v procentuálním vyjádření, představuje hodnotu 33,3%. Středisko Domov pro seniory zaměstnává 20 pracovníků (tj. 66,7%). Následující graf znázorňuje podrobné rozdělení zaměstnanců, dle profese.

Graf č. 3.11.: Struktura stávajících lidských zdrojů - dle profese



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů interní dokumentace podniku

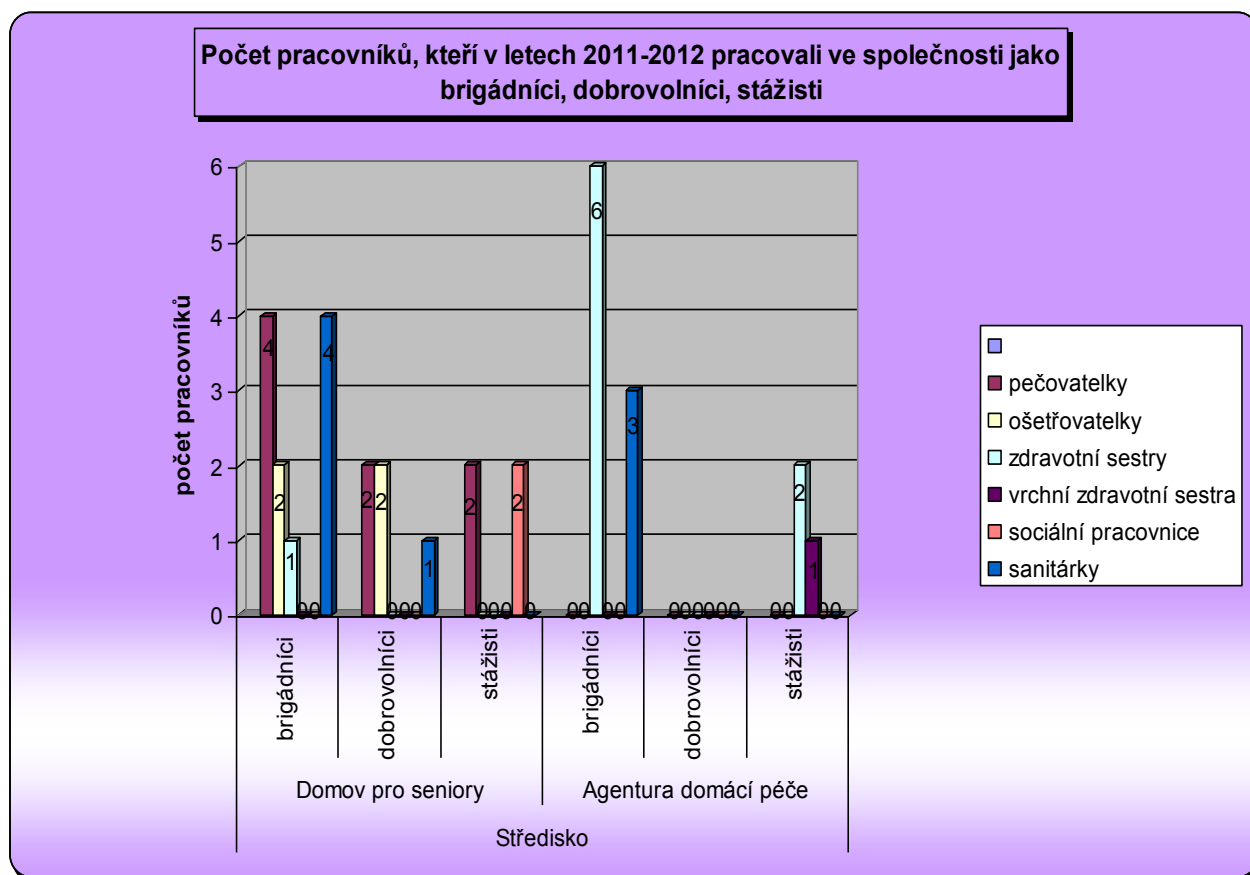
Z grafu je zřejmé, že středisko Domov pro seniory (sociálně-zdravotní pobytové zařízení) zaměstnává převážně pečovatelské a ošetrovatelské. Naopak středisko Agentura domácí péče, která poskytuje terénní zdravotní služby, zaměstnává jen zdravotní sestry.

3.2.3.3. Počet pracovníků, kteří v letech 2011 - 2012 pracovali ve společnosti jako brigádníci, dobrovolníci, stážisti

Jak již bylo zmíněno výše, společnost podporuje rozvoj znalostí, dovedností a schopností mladých lidí a hlavně jejich snahu zařadit se do pracovního procesu. Ostatně toto tvrzení dokládá také tabulka. Je zřejmé, že středisko Domov pro seniory, může nabídnout zájemcům o spolupráci širší spektrum pracovních profesí, než středisko Agentura domácí

péče. Podstatnou podmínkou v přijetí brigádníka, na toto středisko, je jeho registrace, jelikož v terénu mohou pracovat pouze registrovaní zdravotníci. Na manažerských pozicích jako je vrchní sestra nebo sociální pracovnice (středisko Domov pro seniory), nejsou brigádníci přijímáni. Jedná se o velice zodpovědnou práci, kterou se nelze naučit za pár dní. Zde společnost umožňuje zaučení stážistům, kteří by se tomuto povolání chtěli v budoucnu věnovat, ovšem dosud jsou školou povinni.

Graf č. 3.12. Počet pracovníků, kteří v letech 2011-2012 pracovali ve společnosti jako brigádníci, dobrovolníci, stážisti



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů interní dokumentace podniku

Z grafu jasně vyplývá, že společnost umožňuje zájemcům o práci (ať již v podobě brigádníků, dobrovolníků nebo stážistů), nahlédnout do pracovních procesů, seznámit se s chodem společnosti, úkoly jednotlivých pracovníků, apod.

3.2.3.4. Plánovaný počet přijímaných pracovníků v roce 2014

Středisko Agentura domácí péče v nejbližší době neplánuje příjem nových pracovníků. Množství pacientů v terénu, je zajištěno dostatečným množstvím personálu. Předpokládá se však, že v létě, v době dovolených, opět vypomůžou brigádníci. Jedná se o

každoroční spolupráci, která funguje. Středisko Domov pro seniory také neplánuje příjem nových pracovníků na hlavní pracovní poměr, jelikož na daný počet klientů (35 osob), zaměstnává dostatečné množství personálu.

Plán na příjem nových pracovníků ovšem existuje. Netýká se však fungujících středisek, nýbrž nového střediska, které má vedení společnosti v plánu otevřít, od nového roku 2014. Společnost Seniorcentrum OASA, s.r.o. má v regionu skvělou pověst a žadatelé o poskytování služeb se jen hrnou. Vedení společnosti má v plánu otevřít nový domov pro seniory, který by byl umístěn na Starém Jičíně. Sama obec si vyžádala spolupráci, teď se jen čeká na stavební úpravy budovy. Předpokládaný počet nově přijatých pracovníků by byl v počtu asi 16-ti pracovníků. Rozdělení profesí zobrazuje tabulka viz. níže.

Tabulka č. 3.13. - Plánovaný příjem nových pracovníků na středisku Domov pro seniory SJ

Počet pracovníků	Středisko		
	Domov pro seniory	Agentura domácí péče	Domov pro seniory SJ
pečovatelky	4	0	4
ošetřovatelky	5	0	5
zdravotní sestry	3	8	3
vrchní zdravotní sestra	0	1	0
ředitelka	1	0	0
zástupce ředitelky	1	0	0
os.asistentka ředitelky	1	0	0
sociální pracovnice	1	0	1
sanitárky	2	1	2
správce	1	0	1
projektový manažer	1	0	0
Celkem	20	10	16

Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace podniku

Z tabulky vyplývá, že společnost plánuje příjem nových pracovníků, na nově vzniklé středisko Starý Jičín. Stávající střediska mají provoz zajištěn, dostatečným množstvím pracovníků.

3.2.4 SWOT analýza podniku

SWOT analýza má za cíl, odhalit silné stránky, resp. příležitosti, které posilují konkurenční postavení podniku a dále slabé stránek, resp. ohrožení, které naopak konkurenční

postavení podniku ohrožují. SWOT analýza bude praktikována na celý podnik. Aplikace SWOT analýzy bude provedena na základě postupů *Grasseová (2012)*.

Termín zpracování SWOT analýzy stanovilo vedení společnosti na měsíc únor. První týden v měsíci došlo k sestavení pětičlenného analytického týmu. Členy týmu byli ředitelka společnosti, zástupce ředitelky, osobní asistentka ředitelky, dále dva odborní a nezávislí experti - supervizorka, kontrolorka kvality). V následujících týdnech měl tým za úkol sestavit matici SWOT.

Prvním krokem výše zmíněného analytického týmu bylo, na základě využití metody brainstormingu, sestavit silné a slabé stránky z oblasti strategie, struktury, systému řízení, stylu řízení, spolupráce, schopností a sdílených hodnot. Po sestavení silných a slabých stránek následovala také identifikace příležitostí a hrozeb podniku.

Jakmile tým identifikoval silné a slabé stránky, měl každý člen týmu za úkol, porovnat v párovém srovnání (viz. příloha č. 10 a 11), která silná stránka je podle něj nejvýznamnější a naopak nejméně významná, která slabá stránka podnik nejvíce oslabuje, a která naopak nejméně. Jakmile každý člen vypracoval své párové srovnání, sloučily se dohromady všechna párová srovnání, všech členů týmu a došlo k jednotnému seřazení silných stránek (viz. tabulka č. 3.14), podle důležitosti. Stejný průběh mělo seřazení slabých stránek a následné sestavení tabulky č. 3.15 - seřazení slabých stránek, podle důležitosti. Jakmile došlo k vytvoření seznamů silných a slabých stránek, přistoupilo se k týmové identifikaci příležitostí a hrozeb podniku.

U příležitostí a hrozeb se již neprovádělo párové srovnání. Příležitosti hodnotil celý tým současně, dle úrovně přínosu (viz. příloha č. 12). Hodnocení hrozeb podniku probíhalo obdobně, akorát se nehodnotila úroveň přínosu, nýbrž úroveň rizika (viz. příloha č. 13). Poté co tým ohodnotil jednotlivé příležitosti, dle úrovně přínosu, sestavil tabulku č. 3.16 - seřazení příležitostí, podle úrovně přínosu. Úplně stejným způsobem probíhalo sestavení tabulky č. 3.17 - seřazení hrozeb, podle úrovně rizika.

Z výše zmíněných záznamů byla poté sestavena matice SWOT (viz. příloha č. 9) a z ní vygenerovány alternativy strategií (viz. tabulky č. 3.18, 3.19, 3.20, 3.21). Generování alternativ strategií, představuje kombinaci silných a slabých stránek se zjištěnými hrozbami a

příležitostmi. Tyto zjištěné strategie může podnik využít ke zefektivnění podnikatelské činnosti.

3.2.4.1. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek

Seznam silných a slabých stránek podniku je sestavován výše uvedeným analytickým týmem, s využitím metody brainstormingu a na základě vstupních podkladů (výroční zprávy, zpracované analýzy a prognózy, atd.) společnosti.

Tabulka č. 3.14. - Seřazení silných stránek podle důležitosti

	Seznam silných stránek	Počet priorit
C	Registrace - Ministerstvo práce a sociálních věcí	35
F	Práce s odborníky v oboru	21
D	Pozice na trhu	18
E	Dlouholetá zkušenost	16
H	Široké spektrum poskytovaných služeb	16
A	Dobré jméno na trhu	15
B	Rozmístění středisek	10
G	Vztahy s uživateli služby	9

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace GRASSEOVÁ (2012, str. 307)

Z tabulky vyplývá, že analytickému týmu se jako nejsilnější stránka jeví Registrace u Ministerstva práce a sociálních věcí, dále považují za velkou výhodu také práci s odborníky a pozici na trhu. Naopak jako nejméně důležitou silnou stránku určil tým - vztahy s uživateli.

Tabulka č. 3.15. - Seřazení slabých stránek podle důležitosti

	Seznam slabých stránek	Počet priorit
D	Časté konflikty na pracovišti mezi pracovníky	24
F	Neschopnost týmové práce ze strany sociální pracovnice směrem k zaměstnancům	22
B	Nezastupitelnost odborníků	21
E	Nedostačující PC znalosti zaměstnanců	17
G	Chaotický systém ve vedení pokladní hotovosti	15
H	Slabá úroveň vnitropodnikové komunikace mezi středisky	15
A	Slabá úroveň marketingu	13
C	Dovoz obědů	13

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace *GRASSEOVÁ (2012, str. 307)*

Z tabulky vyplývá, že podle týmu nejvíce podstatná slabá stránka v podobě častých konfliktů na pracovišti mezi pracovníky. Naopak nejméně důležitou slabou stránkou určili dovoz obědů spolu se slabou úrovní marketingu.

3.2.4.2. Identifikace a hodnocení příležitostí a ohrožení

Seznam příležitostí a ohrožení podniku je sestavován také s využitím metody brainstormingu a na základě vstupních podkladů (výroční zprávy, zpracované analýzy a prognózy, atd.) společnosti. U každé příležitosti i ohrožení tým odůvodnil, proč se jedná o příležitost nebo ohrožení.

Tabulka č. 3.16. - Seřazení příležitosti podle úrovně přínosu

	Seznam příležitostí	Úroveň přínosu
C	Vzdělávací kurzy	25
E	Mediální propagace společnosti	20
B	Rostoucí poptávka po našich službách	16
A	Vývoj softwaru k evidenci sociálně-zdravotních služeb	12
G	Inovace poskytovaných služeb	12
F	Rozvoj a rozšíření služeb	8
D	Nový dodavatel kvalitních zdravotnických pomůcek	6
H	Změna pracovních postupů	6

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace *GRASSEOVÁ (2012, str. 308)*

Tým zvolil jako nejpřínosnější příležitost - vzdělávací kurzy. V dnešní době je velice důležité sbírat nové informace a naučit se s nimi pracovat. Jako nejméně přínosnou zvolil tým příležitost v podobě změny v pracovních procesech a novém dodavateli kvalitních zdravotnických pomůcek.

Tabulka č. 3.17. - Seřazení hrozeb podle úrovně rizika

	Seznam hrozeb	Úroveň rizika
C	Růst provozních nákladů	20
D	Změna legislativy - z hlediska sociálního a zdravotního zákona	20
B	Růst mzdových nákladů	16
H	Neposkytnutí státních dotací	15
E	Snížení počtu zájemců o službu v případě zdražení služeb	12
G	Omezení počtu proplácených zdravotních úkonů, ze strany zdravotní pojišťovny	10
F	Snížení příspěvků na péči, stagnace důchodů	8
A	Příchod konkurence na trh	6

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace GRASSEOVÁ (2012, str. 308)

Jako největší hrozbu zhodnotil tým růst provozních nákladů, naopak jako nejméně ohrožující, uvedl hrozbu v podobě příchodu konkurence na trh. Získat registraci od Ministerstva práce a sociálních věcí na provozování sociálně-zdravotních pobytových služeb, je dnes nemožné, z toho důvodu, že ministerstvo pozastavilo udělování registrací.

3.2.4.3. Generování alternativ strategií

Generování jednotlivých strategií, probíhá na základě vytvořené matice SWOT (viz. příloha č. 9). Typy strategií se liší podle toho, se kterou částí matice SWOT se pracuje. Existují tyto čtyři typy strategií:

- a) SO strategie (strategie využití)
- b) WO strategie (strategie hledání)
- c) ST strategie
- d) WT strategie

a) SO strategie (strategie využití)

Tato strategie využití, která je zobrazena v matici SWOT (viz. příloha č. 9), byla vygenerovaná na základě propojení silných stránek (S) a příležitostí (O). Silné stránky a příležitosti jsou číselně označeny, dle zvolené stupnice důležitosti u (S) a úrovně přínosu u (O) (viz. tabulky č. 3.14 a 3.16.). Úkolem analytického týmu bylo, vytvořit jednotlivé kombinace strategie SO a vytvořit k nim popis strategií (viz. tabulka č. 3.18).

Tabulka č. 3.18. - Popis SO strategie

Kombinace	Popis vytvořených SO strategií
S1;S6;S4;O6	Díky dobrému jménu, dlouholeté zkušenosti s prací na trhu poskytování sociálně-zdravotních služeb a získané registraci od Ministerstva práce a sociálních věcí je velmi pravděpodobné že dojde k rozvoji a rozšíření služeb.
S1;S2;S6;S5;O2	Na základě získané registrace u Ministerstva práce a sociálních věcí, dále díky spolupráci s odborníky v oboru, dobrému jménu na trhu a širokému spektru poskytovaných služeb, dojde k mediální propagaci firmy.
S5;S7;O3	Na základě širokého spektra poskytovaných služeb a rozmístění středisek, je pravděpodobné, že dojde k nárůstu poptávky po našich službách.

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace GRASSEOVÁ (2012, str. 319)

Z tabulky vyplývá, že tým vytvořil 3 kombinace SO strategie. Jedna z nich například zobrazuje možný rozvoj a rozšíření služeb, na základě dobrého jména, dlouholeté zkušenosti s prací na trhu poskytování sociálně-zdravotních služeb a také díky registraci od Ministerstva práce a sociálních věcí.

b) WO strategie (strategie hledání)

WO strategie (strategie hledání), byla vygenerovaná na základě propojení slabých stránek (W) a příležitostí (O). Slabé stránky a příležitosti jsou číselně označeny, dle zvolené stupnice důležitosti u (W) a úrovně přínosu u (O) (viz. tabulky č. 3.15 a 3.16.). Úkolem analytického týmu bylo, vytvořit jednotlivé kombinace strategie WO a vytvořit k nim popis strategií (viz. tabulka č. 3.19).

Tabulka č. 3.19. - Popis WO strategie

Kombinace	Popis vytvořených WO strategií
W1;W2;W4;O1	Díky účasti zaměstnanců na vzdělávacích kurzech, může dojít k omezení častých konfliktů na pracovišti mezi pracovníky, neschopnosti týmové práce ze strany sociální pracovnice směrem k zaměstnancům a k omezení nedostačujících PC znalostí zaměstnanců.
W5;W6;O8	Změna pracovních procesů může vnést řád do vedení pokladní hotovosti, a pozvednout úroveň vnitropodnikové komunikace mezi středisky.
W7;O2	Mediální propagaci společnosti (např. formou článku v odborném tisku, zveřejnění informací o firmě na webových stránkách), dosáhneme zvýšení úrovně marketingu ve společnosti.
W1;W2;W6;O4	Vývoj softwaru k evidenci sociálně-zdravotních služeb může výrazně napomoci k omezení konfliktů na pracovišti mezi pracovníky, dále snížit dopady neschopnosti týmové práce ze strany sociální pracovnice

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace GRASSEOVÁ (2012, str. 319)

U této WO strategie se týmu podařilo vytvořit 4 kombinace. Jedna z výše uvedených kombinací nastínila možné omezení častých konfliktů na pracovišti mezi pracovníky, eliminaci neschopnosti týmové práce ze strany sociální pracovnice směrem k zaměstnancům a omezení nedostačujících PC znalostí zaměstnanců, v případě, že se zvýší účast zaměstnanců, na určených vzdělávacích kurzech.

c) ST strategie (strategie konfrontace)

ST strategie (strategie konfrontace), byla vygenerovaná na základě propojení silných stránek (S) a hrozeb (T). Silné stránky a hrozby jsou číselně označeny, dle zvolené stupnice důležitosti u (S) a úrovně přínosu u (T) (viz. tabulky č. 3.14 a 3.17.). Úkolem analytického týmu bylo, vytvořit jednotlivé kombinace strategie ST a vytvořit k nim popis strategií (viz. tabulka č. 3.20).

Tabulka č. 3.20. - Popis ST strategie

Kombinace	Popis vytvořených ST strategií
S1;T8	Vzhledem k tomu, že Ministerstvo práce a sociálních věcí momentálně pozastavilo výdej registrací, na sociálně-zdravotní služby, nehrozí v nejbližší době, příchod nového konkurenta na trh. Hrozí pouze příchod neregistrovaného konkurenta, který nemá nárok na poskytnutí dotace.
S2;T2	Na základě práce s odborníky v oboru a jejich orientací se v legislativě, dojde k maximální eliminaci vzniku protiprávních kroků v provozování výše zmíněných služeb, u kterých došlo k novelizaci zákonů.
S1;T4	Vzhledem k registraci služby, není pravděpodobné, že by firmě nebyly poskytnuty státní dotace. Může dojít, vzhledem k finanční situaci státu, k jejich omezení, nikoli však zrušení.
S2;S7;T1,T3	Na základě práce s odborníky a růstu mzdových odvodů, je pravděpodobné, že dojde k nárůstu mzdových nákladů. Rozmístění středisek, pravděpodobně zapříčiní nárůst provozních nákladů.
S5;S6;S7;T5	Na základě širokého spektra poskytovaných služeb, dobrého jména na trhu a rozmístění středisek, je velice nepravděpodobné že by došlo ke snížení počtu zájemců o poskytované služby.

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace GRASSEOVÁ (2012, str. 319)

U této ST strategie se týmu podařilo vytvořit 5 kombinací. Členové analytického týmu například uvedli, že na základě práce s odborníky v oboru, s jejich orientací v legislativě, tak podnik může eliminovat vznik protiprávních kroků, v provozování sociálně-zdravotních služeb. Tato strategie může být velice přínosná, jelikož se legislativa v oblasti sociálně-zdravotní, velice často novelizuje.

d) WT strategie (strategie vyhýbání)

WT strategie (strategie vyhýbání), byla vygenerovaná na základě propojení slabých stránek (W) a hrozeb (T). Slabé stránky a hrozby jsou číselně označeny, dle zvolené stupnice důležitosti u (W) a úrovně přínosu u (T) (viz. tabulky č. 3.15 a 3.17.). Úkolem analytického týmu bylo, vytvořit jednotlivé kombinace strategie WT a vytvořit k nim popis strategií (viz. tabulka č. 3.21).

Tabulka 3.21. - Popis WT strategie

Kombinace	Popis vytvořených WO strategií
W6;T1;T3	Když by podnik dokázal zvýšit úroveň vnitropodnikové komunikace mezi středisky (např. je nutné přijmout pracovníka na středisko ADP, ačkoli to z provozních hledisek nutné není, je nutné nakoupit PC, tiskárnu, apod.), podařilo by se omezit nárůst nejen mzdových, ale také provozních nákladů.
W7;T5	Jednoznačným nastavením marketingové strategie by společnost Seniorcentrum OASA, s.r.o. mohla nalákat více zájemců o službu.

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace GRASSEOVÁ (2012, str. 319)

U této WT strategie se týmu podařilo vytvořit 2 kombinace. Například, když by podnik dokázal zvýšit úroveň vnitropodnikové komunikace mezi středisky (např. je nutné přijmout pracovníka na středisko ADP, ačkoli to z provozních hledisek nutné není, je nutné nakoupit PC, tiskárnu, apod.), podařilo by se omezit nárůst nejen mzdových, ale také provozních nákladů.

3.2.5 PESTLE analýza podniku

Analýza byla pro společnost vytvořena za účelem rozpoznání externího okolí firmy, ve kterém firma působí. PESTLE analýza napomohla identifikovat trendy a případné změny, které je možné očekávat, a které by mohly mít vliv na budoucí působení chodu firmy. Následující tabulka zobrazuje jednotlivé trendy a případné změny.

Termín zpracování PESTLE analýzy stanovilo vedení společnosti na měsíc březen. První týden v měsíci se sešel výše uvedený pětičlenný analytický tým (ve stejném složení), který již pracoval na sestavení matice SWOT, za účelem zpracování PESTLE analýzy.

Analytický tým, na základě využití metody brainstormingu, specifikoval jednotlivé faktory PESTLE analýzy. Specifikace probíhala formou určení oblastí pro každý faktor, které byly dále více rozvinuty a konkretizovány (viz. tabulka č. 3.22).

Jakmile tým identifikoval faktory a oblasti (s konkrétními příklady) PESTLE analýzy (viz. tabulka č. 3.22), zdůvodnil také svá rozhodnutí.

Tabulka č. 3.22. - PESTLE analýza

Faktory	Příklady oblastí	Konkrétní příklady
Politické faktory	hodnocení politické stability	(klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci, apod.)
	hodnocení externích vztahů	(regionální nestabilita)
Ekonomické faktory	makroekonomické situace	(míra inflace, úroková míra)
	přístup k finančním zdrojům	(náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů)
	daňové faktory	(výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb)
Sociální faktory	demografická charakteristika	(velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení)
	makroekonomické charakteristiky trhu práce	(rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti)
	sociálně-kulturní aspekty	(životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví)
	dostupnost pracovní síly	
	pracovní zvyklost	(dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání, diverzita pracovní síly)
Technologické faktory	podpora vlády v oblasti výzkumu	
	výše výdajů na výzkum	
	nové vynálezy a objevy	
	rychlost realizace nových technologií	
Legislativní faktory	existence a funkčnost podstatných zákonných norem	(obchodní právo, daňové zákony, občanské právo, sociální zákony, apod.)
	legislativní omezení	(ekologická opatření, distribuce, právní úprava pracovních podmínek)
Ekologické faktory	přírodní a klimatické vlivy	
	legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (zvyšování emisí, kontaminovaný odpad, apod.)	(zvyšování emisí, kontaminovaný odpad, apod.)

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace GRASSEOVÁ (2012, str. 179)

Analytický tým zvolil jako politické faktory, hodnocení politické stability a hodnocení externích vztahů. Zdůvodnil například důležitost fungování vazby mezi úřady a státními institucemi, s kterými podnik spolupracuje. Vzhledem k časté komunikaci se zdravotními pojišťovnami, obcemi, Krajskými úřady, Okresními zprávami sociálního zabezpečení, je velice důležitá bezproblémová komunikace. Tým také uvedl, jak může negativně či pozitivně působit na podnik regionální nestabilita. Regionální nestabilita a nespolupráce s podnikem ze strany výše zmíněných institucí, může vést ke snížení dotací ze strany Ministerstva práce a

sociálních věcí. Ze strany okolních obecních úřadů, může podnik dokonce přijít o dříve poskytnuté dotace.

Z ekonomických faktorů analytický tým objasnil, jak může například zvýšení míry inflace negativně zapůsobit na fungování podniku. V případě, že dojde ke zvýšení inflace, ale podnik nemá dostatek financí, aby na základě zvýšení inflace reguloval také mzdy zaměstnanců, snižuje tak koupěschopnost svých zaměstnanců. V případě, že by došlo například ke snížení úrokových měr, mohlo by to vést majitele podniku k zájmu o úvěr, který se v takové chvíli stává mnohem levnějším a dostupnějším. Kdyby došlo ke zvýšení daně z příjmů fyzických i právnických osob, snížilo by to opět koupěschopnost zaměstnanců, zdražila by se také pracovní síla, což by vedlo k nárůstu nákladů podniku a možnému propouštění.

Ze sociálních faktorů, které by mohly ohrozit působení podniku uvedl analytický tým například špatnou dostupnost pracovní síly, není v současné době nikdo, kdo by vyhovoval požadavkům podniku na přijetí do pracovního procesu nebo z důvodu, kdy by stát nařídil, že zaměstnavatel musí zaměstnávat určité procento žen a mužů. Toto nařízení by bylo velmi obtížné praktikovat v tomto podniku, jelikož klienti vyžadují péči, výhradně ze strany žen.

Technologické faktory, jako je například vývoj softwaru, který by urychlil, usnadnil a zpřesnil dokumentaci týkající se sociálně-zdravotní sféry, by výrazně napomohl kontinuálnímu průběhu v pracovních procesech.

Legislativní faktory jako je například dodržování sociálních zákonů, zdravotních zákonů, mohou negativně ovlivnit fungování podniku, z hlediska časté novelizace. Častá novelizace může způsobit chaos. Dojde však díky tomu také k nárůstu nákladů. Dále zavedení nových ekologických opatření například když by bylo nutné nakoupit na středisko Agentura domácí péče nové osobní automobily, které by splňovaly novou normu, která stanovuje limit povolených emisí.

Ekologické faktory, v podobě nových nařízení, týkající se likvidace kontaminovaného nebo biologického materiálu mohou velice silně ovlivnit náklady podniku. Tyto činnosti bývají zpoplatněny nejen vysokými částkami, bývají také pokutovány v závratných sumách. Je proto nutné dodržovat legislativu týkající se ekologických faktorů

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

Po provedené SWOT analýze, analýze okolí, dotazníkovém šetření, pozorování a analýze současného stavu lidských zdrojů ve společnosti Seniorcentrum OASA, s.r.o., následuje shrnutí výstupů z předchozí kapitoly. Dále jsou předloženy také návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zlepšení motivace zaměstnanců ve společnosti Seniorcentrum OASA, s.r.o.

4.1 Shrnutí

Společnost Seniorcentrum OASA, s.r.o. svou podnikatelskou činnost zaměřila na poskytování sociálních a zdravotních služeb nejen seniorům. Zaměstnává kvalifikované pracovníky a spolupracuje s odborníky v oboru. Jelikož poskytování kvalitních sociálně-zdravotních služeb závisí na odborných znalostech a dovednostech zaměstnanců. Díky dobrému jménu, širokému spektru poskytovaných služeb a velkému počtu zájemců o službu, má firma v plánu, v příštím roce, rozšířit svou podnikatelskou činnost o pečovatelské služby, respektive založení nového střediska.

Z provedeného dotazníkového průzkumu vyplynulo, že jsou pro zaměstnance, na obou střediscích, největším motivačním faktorem, **finanční prostředky „peníze“**. V současné ekonomické době je tento výsledek pochopitelný. Peníze pro lidi znamenají prostředek, pomocí kterého uspokojují většinu svých potřeb. Představují také hmatatelný způsob ohodnocení jejich práce a zásluh. Otázka spokojenosti s výší platu byla také součástí dotazníkového šetření. Výsledek odhalil, na středisku Domov pro seniory, 55% (11 zaměstnanců) spokojenost s výší platu, 35% (7 zaměstnanců) částečnou spokojenost a 10% (2 zaměstnanci) nespokojenost. Na středisku Agentura domácí péče je situace odlišná, zde je 30% (3 zaměstnanci) absolutně spokojeni se svým platem a 70% (7 zaměstnanců) je spokojeno.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že pracovníky, na obou střediscích, velmi demotivuje, přehlížení dobrých pracovních výsledků (takto odpověděla většina), dalším demotivujícím faktorem je pro ně nespravedlivé odměňování. Na středisku Domov pro seniory, však vzešel ještě jeden demotivující faktor a to, nezájem nadřízeného o nápady zaměstnanců. Tato skutečnost vyplynula také z provedeného pozorování na pravidelných poradách a především z hodnotícího pohovoru.

Další část dotazníkového šetření, měla odhalit spokojenost zaměstnanců v oblasti benefičního a vzdělávacího systému. Na otázku, zda pracovníky podporuje zaměstnavatel v dalším vzdělávání, odpověděli zaměstnanci na obou střediscích takto: z 23,4% (7 zaměstnanců) - ano, zcela mě podporuje a finančně pomáhá, 70% (21 zaměstnanců) - ano, zajímá a částečně mi finančně pomáhá a 6,6% (2 zaměstnanci ze střediska Domov pro seniory) odpověděli - zaměstnavatel se o můj rozvoj nezajímá. Je zřejmé, že zaměstnavatel má zájem o rozvoj svých zaměstnanců.

Co se týká informovanosti zaměstnanců o benefičním systému, přineslo dotazníkové šetření následující výsledky. Na středisku Domov pro seniory jsou zaměstnanci z 55% (11 zaměstnanců) informováni velmi málo, spíše ne. 40% (8 zaměstnanců) odpovědělo, že jsou dostatečně informováni a 5% (1 zaměstnanec) odpověděl, že je skvěle informován. Na středisku Agentura domácí péče se výsledky značně lišily. 50% (5 zaměstnanců) odpovědělo, že jsou skvěle informováni o nabídce benefitů, 20% (2 zaměstnanci) odpověděli, že jsou dostatečně informováni a 30% (3 zaměstnanci) odpověděli, že jsou informováni velmi málo, spíše ne. Na základě těchto výsledků byla zaměstnancům položena otázka, zda jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. Odpovědi z větší části kopírovaly výsledky předchozího dotazu. Na středisku Domov pro seniory odpovědělo 65% (13 zaměstnanců), že spíše nejsou spokojeni s nabídkou benefitů. 10% (2 zaměstnanci) uvedli, že nejsou absolutně spokojeni, 20% (4 zaměstnanci) uvedli, že jsou celkem spokojeni s nabídkou a 5% (1 zaměstnanec) uvedl, že je absolutně spokojený s nabídkou benefitů. Na středisku Agentura domácí péče odpověděli zaměstnanci takto: 40% (4 zaměstnanci) uvedli, že jsou absolutně spokojeni s nabídkou, 40% (4 zaměstnanci) uvedli, že jsou celkem spokojeni s nabídkou a 20% (2 zaměstnanci) uvedli, že nejsou moc spokojeni.

Další částí dotazníkového šetření bylo zjištění spokojenosti pracovníků v pracovním procesu. Na otázku, zda jsou spokojeni ve své práci, odpověděla většina zaměstnanců (na obou střediscích) kladně. Tedy 63% (19 zaměstnanců) odpovědělo, spíše ano. 20% (6 zaměstnanců) uvedlo, že jsou absolutně spokojeni, 17% (5 zaměstnanců na středisku Domov pro seniory) odpovědělo, že moc spokojeni nejsou. Z větší části jsou tedy zaměstnanci s prací spokojeni. Odpovědi na otázku co nejvíce ve své práci postrádají, byly odpovědi ve stejném složení jako výše zmíněná spokojenost v pracovním procesu. Tedy 63% (19 zaměstnanců) uvedlo, že postrádají příjemné pracovní zázemí. 20-ti % (6 zaměstnanců) chybí uznání a

pochvala, 17-ti% (5 zaměstnanců na středisku Domov pro seniory) chybí finanční motivace za dobře odvedenou práci.

Metoda pozorování uplatněna na pravidelných poradách a u hodnotícího pohovoru jen potvrdila výstupy dotazníkového šetření.

Podle výstupů ze strategické analýzy (SWOT analýzy), je zřejmé, že by podnik měl zaměřit svou pozornost na rozvoj a rozšíření poskytovaných služeb na základě dobrého jména, dlouholeté zkušenosti v oboru a na základě poskytnuté registrace od Ministerstva práce a sociálních věcí. Dále by měl podnik předpokládat nárůst poptávky po službách, na základě širokého spektra poskytovaných služeb a také díky rozmístění středisek. Jako součást strategie hledání by se mohl podnik Seniorcentrum OASA, s.r.o., vzhledem k častým konfliktům na pracovišti, neschopnosti týmové práce ze strany sociální pracovníce a nedostačujícím PC znalostem zaměstnanců, zaměřit na vyhledávání k tomu příslušných vzdělávacích kurzů, na které vyšle své zaměstnance. Je třeba také pozvednout úroveň vnitropodnikové komunikace spolu se zavedením systému při vedení pokladní hotovosti, díky vývoji nových podnikových procesů. Vývoj nového softwaru k evidenci sociálně-zdravotních služeb a jeho zakoupení do společnosti, může výrazně napomoci k omezení konfliktů na pracovišti mezi pracovníky, dále snížit dopady neschopnosti týmové práce ze strany sociální pracovníce. Mediální propagací společnosti (například formou článku v odborném tisku, zveřejněním informací o firmě na webových stránkách), dosáhneme zvýšení úrovně marketingu ve společnosti.

Společnost může zvolit také strategii konfrontace, kdy na základě práce s odborníky v oboru a jejich orientací v legislativě, dojde k maximální eliminaci vzniku protiprávních kroků v provozování výše zmíněných služeb, u kterých došlo k novelizaci zákonů. Jako strategii vyhýbání by měl podnik zvolit tu, kdy jednoznačným nastavením marketingové strategie, by společnost mohla nalákat ještě více zájemců o službu, což by mohlo do budoucna znamenat, další rozšíření středisek a otevření nových pracovních míst v regionu. Při zvýšení úrovně vnitropodnikové komunikace, například na základě počítačového softwaru, by mohlo dojít k omezení provozních, ale také mzdových nákladů.

PESTLE analýza vyobrazuje faktory, které by mohly ovlivnit působení společnosti Seniorcentrum OASA, s.r.o., aniž by je sama společnost mohla ovlivnit.

4.2 Návrhy a doporučení na zlepšení motivace v podniku

Na základě zjištěných poznatků z analytické části práce jsou v kapitole uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení oblastí motivace zaměstnanců, benefičního a vzdělávacího systému a spokojenosti pracovníků v pracovním procesu.

Z výše uvedených analýz vyplývá, že zaměstnanci nejsou ze strany svého vedoucího pracovníka (sociální pracovníce) ani ze strany paní ředitelky, dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu. Pro eliminaci zmíněného problému, by bylo vhodné, zaslat paní sociální pracovníci na školení týkající se motivace podřízených, práce v týmu nebo umění vést lidi. Po stránce odbornosti má paní sociální pracovníce skvělý přehled. Je pohotová, reaguje rychle na změny v legislativě, má všeobecný přehled. Stinnou stránkou je však její chování k zaměstnancům, kdy je velice direktivní, neúprosná, hrubá. Má dokonce sklony k výhrůzkám. Stejně tak jako by měly být motivováni zaměstnanci ze strany paní sociální pracovníce, je zapotřebí, aby byla motivována také sociální pracovníce ze strany své nadřízené, tedy paní ředitelky. (Příloha č. 17) obsahuje Motivační manuál, který by měl předejít nejasnostem v oblasti motivace. Jsou zde jasně vymezeny motivační faktory, týkající se nejen podřízených zaměstnanců, ale také zaměstnanců ve vedoucí funkci.

Za zavedení nových návrhů do praxe bude zodpovědná paní ředitelka. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik a není zde k dispozici kvalifikovaný personalista, zajišťuje si kompletní personalistiku sama ředitelka společnosti. Vytvořené návrhy by měly vzejít v platnost ode dne 01.01.2014. Co se týká finančního zabezpečení, má společnost možnost upravit si sestavené návrhy, dle své finanční situace. Seniorcentrum OASA, s.r.o však v roce 2013 založilo fond určený zaměstnancům, ze kterého má zaměstnavatel nárok čerpat finance, za účelem vyplacení odměny, na kterou má daný zaměstnanec nárok, dle motivačního manuálu (viz. příloha č. 17), dle Vnitřní směrnice - benefity zaměstnanců (viz. příloha č. 14) nebo dle Vnitřní směrnice - vzdělávání zaměstnanců (viz. příloha č. 15).

4.3 Návrh na vytvoření benefičního a vzdělávacího systému podniku

Na základě výsledků z provedených analýz byly zjištěny velké nedostatky v oblasti benefičního a vzdělávacího systému.

Benefiční systém

Zásadní problém je v tom, že pracovníci netuší na jaké benefiční výhody mají nárok. Nárokování benefitů je tedy velmi chaotické. Ve společnosti neexistuje žádná směrnice, ani vnitřní předpis, který by jasně definoval na co mají zaměstnanci ve společnosti nárok. V příloze č.14 je navržena Vnitřní směrnice - zaměstnanecké benefity, dle které se může společnost řídit. Společnost může zmíněný předpis upravit, dle svých finančních možností.

Vzdělávací systém

Vzdělávací systém společnosti, pokulhává úplně stejně jako ten benefiční. Základní školení, jako je BOZP, PO, Hygienické minimum a školení řidičů, zajišťuje svým zaměstnancům, zaměstnavatel. Školení probíhají na příslušných střediscích. Navazující vzdělávací oborové programy, si zaměstnanci vyhledávají sami, dle vlastního zájmu. Následně jsou tyto vzdělávací programy předloženy (sociální pracovníci - středisko Domov pro seniory, popř. vrchní sestře - středisko Agentura domácí péče). Není zde však vyřešena otázka vhodnosti kurzu, ve smyslu užitku pro společnost, ani se zde neřeší náklady na kurz. Přispívání zaměstnancům na vzdělávací kurzy, neprobíhá na základě vnitřního předpisu, který by museli respektovat jak zaměstnanci, tak zaměstnavatel. Probíhá tak, že zaměstnanec přijde, předloží doklad o navštíveném kurzu a požaduje poloviční účast zaměstnavatele. Tato účast jim byla přislíbena ústně, na poradě. Zaměstnavatel si však nevede žádnou evidenci komu již příspěvek na vzdělávání uhradil. Celá situace se jeví velice chaoticky, nesrozumitelně a složitě. Příloha č. 15. - Vnitřní směrnice - vzdělávání pracovníků jednoduše objasňuje systém vzdělávání. Kdo předkládá vzdělávací kurzy, jasně vymezuje spoluúčast zaměstnavatele na úhradě nákladů, spojených s příslušným vzdělávacím kurzem. Příloha č. 16 - Plán a realizace vzdělávání, definuje vzdělávací kurzy zaměstnancům na daný rok. Vychází se z nabídky vzdělávacích kurzů Ministerstva práce a sociálních věcí, jelikož se jedná o akreditované kurzy, na které lze získat dotaci. Zaměstnanci, tak dopředu vědí, jaké vzdělávací kurzy mohou navštívit, ale konkrétní výběr je v jejich režii.

4.4 Návrh na zvýšení spokojenosti zaměstnanců v podniku

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že nejvíce ve své práci postrádají **příjemné pracovní zázemí, dále finanční motivaci za dobře odvedenou práci a v neposlední řadě také uznání a pochvalu.** Odstranit tyto nedostatky by nemuselo být nijak zvlášť náročné. Zajistit příjemné pracovní prostředí je úkolem vedoucích pracovníků, tedy sociální pracovníce na středisku Domov pro seniory a vrchní sestry na středisku Agentura

domácí péče. Vzhledem ke stížnostem, výhradně na sociální pracovníci, by mělo dojít k nápravným opatřením v co nejbližší době. Prvním krokem je výše zmíněná návštěva vzdělávacích kurzů, které se zabývají tematikou vedení lidí. Je pravděpodobné, že sociální pracovnice pochopí, že její forma vedení, není ve společnosti vítána a do budoucna v žádném případě přijímána. V případě, že by ani tak nedošlo ke změně chování, může paní ředitelka přistoupit k tvrdším zásahům v podobě finanční odměny. Návrh finanční motivace zaměstnanců, je již zahrnut v návrhu motivačního manuálu (viz. příloha č. 17). V případě, že zaměstnanci odvedou kvalitní práci, tak by bylo vhodné využít pravidelných porad a pochválit je veřejně, před kolegy. Taková pochvala nebo uznání od samotné ředitelky společnosti, může být pro mnohé zaměstnance silným motivátorem. Ačkoliv tedy v provedeném dotazníkovém šetření převládlo finanční zabezpečení, jako významný motivační faktor. Pochvala může na jednotlivé pracovníky silně zapůsobit, navíc když z dotazníkového šetření vyplynulo, že ji zaměstnanci v práci postrádají.

5 Závěr

Tato diplomová práce pojednávala o zhodnocení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem této diplomové práce bylo, na základě teoretických východisek a zhodnocení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, pomocí dotazníkového šetření, pozorování, analýzy současného stavu LZ, SWOT analýzy a PESTLE analýzy, navrhnout opatření pro zefektivnění výše zmíněné motivace zaměstnanců.

Cíl této práce se podařilo naplnit. Výše zmíněné analýzy a metody naznačily potřebu, zaměřit více pozornosti na vytvoření motivačníhoustru, vnitřních směrnic týkajících se benefičního a vzdělávacího systému. Podstata těchto vytvořených dokumentů spočívá v lepší přehlednosti motivačních faktorů, ať už finančních nebo nefinančních, dále zpřehledňuje benefiční systém, včetně nároků, které mohou zaměstnanci vůči svému zaměstnavateli uplatnit. Co se týká dalšího vzdělávání zaměstnanců, došlo k sestavení plánu vzdělávání, z kterého si zaměstnanci mohou svobodně vybrat akreditované kurzy a jako podklad pro určení finanční spoluúčasti na úhradě nákladů za kurz, ze strany zaměstnavatele, slouží nově vytvořená vnitřní směrnice týkající se vzdělávání. Doporučené změny v oblasti motivace, benefičních výhod, vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců, by měly mít pozitivní přínos pro celou společnost.

Závěrem lze shrnout, že současný motivační, benefiční a vzdělávací systém je ve společnosti Seniorcentrum OASA, s.r.o. , na ne příliš vysoké úrovni. Pro tuto společnost je totiž obzvlášť důležité znát přání a požadavky zaměstnanců, také jejich nespokojenost, aby bylo možné zajistit příjemné, klidné a přátelské pracovní prostředí. Proto nutnost zaměřit pozornost na již zmiňované problémy v motivačním, benefičním a vzdělávacím systému organizace, se jeví jako důležité a doporučené změny mohou být pro společnost klíčové a velmi přínosné.

Seznam použité literatury

Knížní publikace

- /1/ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přel. J. Koubek.; J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- /2/ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- /3/ ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem. Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Přel. O. Dobiášek. 6. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 304 s. ISBN 80-86929-00-0.
- /4/ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- /5/ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 109 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- /6/ BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 85 s. ISBN 80-7226-873-2.
- /7/ BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- /8/ DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- /9/ DONNELLY, H. James, jr. a James L. GIBSON a John M. Ivancevich. *Management*. Přel. V. Dolanský.; J. Koubek. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- /10/ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- /11/ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- /12/ GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1.vyd. Praha: VŠCHT, 2002. 137s. ISBN 80-7080-505-6.
- /13/ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 272s. ISBN 978-80-247-2690-8.

- /14/ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- /15/ KOZEL, Roman. A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0966-X.
- /16/ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- /17/ PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- /18/ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

Elektronická publikace

- /19/ HOLUŠOVÁ, Hana. *Hodnocení spokojenosti a motivace zaměstnanců*. Ostrava 2011. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.
- /20/ HYNAROVÁ, Petra. *Motivace zaměstnanců*. Ostrava 2010. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.
- /21/ MAJCHRÁKOVÁ, Denisa. *Analýza vybrané firmy*. Brno 2011. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.
- /22/ SEDLÁČKOVÁ, Lenka. *Adaptace zaměstnanců jako jedna z klíčových personálních činností ve společnosti FOXCONN CZ*. Brno 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce.
- /23/ SKŘIVANOVÁ, Gabriela. *Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku působícího v lesním školkařství*. Ostrava 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.
- /24/ *Personalista.com: Motivační program - Co by v něm nemělo chybět* [online]. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z: www.personalista.com/rozvojpracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html.
- /25/ *Podnikatelský web. Internetový magazín pro drobné podnikatele.: Motivace zaměstnanců-finanční nebo jiné odměny?* [online]. [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: www.podnikatelskyweb.cz/motivace-zamestanacu/.

- /26/ *Prezentace k přednáškám z předmětu marketing: 2. Lidské potřeby* [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05>.
- /27/ *Filozofie úspěchu.: Podnikání, motivace, psychologie. Trénink soustředěnosti, sebedisciplíny, inteligence, paměti...* [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/

Jiná publikace

- /28/ interní dokumentace

Seznam zkratk

s.r.o.	společnost s ručením omezeným
OASA	ošetřovatelská a sesterská agentura
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PO	právnícká osoba
PP	penzijní připojištění
tj.	to je
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
SJ	Starý Jičín
např.	například
tzv.	tak zvaně
resp.	respektive
tzn.	to znamená
př.	příklad
viz.	vizte

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000SB. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 18.4.2013



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam tabulek

Tabulka č. 3.13.: Plánovaný příjem nových pracovníků na středisko Domov pro seniory
Starý Jičín

Tabulka č. 3.14.: Seřazení silných stránek podle důležitosti

Tabulka č. 3.15.: Seřazení slabých stránek podle důležitosti

Tabulka č. 3.16.: Seřazení příležitostí podle úrovně přínosu

Tabulka č. 3.17.: Seřazení hrozeb podle úrovně přínosu

Tabulka č. 3.18.: Popis SO strategie

Tabulka č. 3.19.: Popis WO strategie

Tabulka č. 3.20.: Popis ST strategie

Tabulka č. 3.21.: Popis WT strategie

Tabulka č. 3.22.: PESTLE analýza

Seznam grafů

- Graf č. 3.1.:..... Motivuje Vás Váš vedoucí pracovník?
- Graf č. 3.2.:..... Co Vás nejvíce motivuje k výkonu práce?
- Graf č. 3.3.:..... Co Vás v zaměstnání demotivuje?
- Graf č. 3.4.:..... Podporuje Vás Váš zaměstnavatel v dalším vzdělávání?
- Graf č. 3.5.:..... Jste dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých benefitů?
- Graf č. 3.6.:..... Jste spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve Vaší společnosti?
- Graf č. 3.7.:..... Jste ve své práci spokojeni?
- Graf č. 3.8.:..... Co nejvíce ve své práci postrádáte?
- Graf č. 3.9.:..... Jste spokojeni s výší svého platu?
- Graf č. 3.10.:..... Stávající struktura lidských zdrojů - dle věku
- Graf č. 3.11.:..... Stávající struktura lidských zdrojů - dle profese
- Graf č. 3.12.:..... Počet pracovníků, kteří v letech 2011-2012 pracovali ve společnosti jako brigádníci, dobrovolníci, stážisti

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura střediska Domov pro seniory
Příloha č. 2	Organizační struktura střediska Agentura domácí péče
Příloha č. 3	Dotazník motivace zaměstnanců
Příloha č. 4	Tabulky z dotazníkového šetření
Příloha č. 5	Tabulky z analýzy současného stavu lidských zdrojů
Příloha č. 6	Vzor - Zápis z porady
Příloha č. 7	Vzor - Prezenční listina
Příloha č. 8	Vzor - Formulář hodnocení pracovníků
Příloha č. 9	matice SWOT analýzy podniku
Příloha č. 10	Párové srovnání silných stránek
Příloha č. 11	Párové srovnání slabých stránek
Příloha č. 12	Týmové hodnocení příležitostí
Příloha č. 13	Týmové hodnocení hrozeb
Příloha č. 14	Návrh: Vnitřní směrnice - benefity zaměstnanců
Příloha č. 15	Návrh: Vnitřní směrnice - vzdělávání zaměstnanců
Příloha č. 16	Návrh: Plán a rozvoj vzdělávání zaměstnanců
Příloha č. 17	Návrh: Motivační mauál